

# PEDAGOGIA

Pagoa Iriarte Villanueva

---

LANDA ETA HIRI EREMUETAKO  
ESKOLEN ARTEKO  
ZUZENDARITZAREN  
ALDERAKETA

***GBL 2019/20***



**Lehen Hezkuntzako Irakasleen Gradua**  
**Grado en Maestro en Educación Primaria**

Gradu Bukaerako Lana

Trabajo Fin de Grado

**LANDA ETA HIRI EREMUETAKO ESKOLEN  
ZUZENDARITZAREN ALDERAKETA**

**PAGOA IRIARTE VILLANUEVA**

**GIZA ETA GIZARTE ZIENTZIEN FAKULTATEA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES**

**NAFARROAKO UNIBERTSITATE PUBLIKOA**  
**UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA**

**Ikaslea / Estudiante**

Pagoa Iriarte Villanueva

**Izenburua / Título**

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

**Gradu / Grado**

Lehen Hezkuntzako Irakasleen Gradua / Grado en Maestro en Educación Primaria

**Ikastegia / Centro**

Giza eta Gizarte Zientzien Fakultatea / Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Nafarroako Unibertsitate Publikoa / Universidad Pública de Navarra

**Zuzendaria / Director-a**

Jaione Apalategi Begiristain Irak. Dk.

**Saila / Departamento**

Giza eta Hezkuntza zientziak

**Ikasturte akademikoa / Curso académico**

2019/2020

**Seihilekoa / Semestre**

Udaberrikoa / Primavera

## Hitzaurrea

2007ko urriaren 29ko 1393/2007 Errege Dekretua, 2010eko 861/2010 Errege Dekretuak aldatuak, Gradu ikasketa ofizialei buruzko bere III. kapituluak hau ezartzen du: “ikasketa horien bukaeran, ikasleek Gradu Amaierako Lan bat egin eta defendatu behar dute [...] Gradu Amaierako Lanak 6 eta 30 kreditu artean edukiko ditu, ikasketa planaren amaieran egin behar da, eta tituluarekin lotutako gaitasunak eskuratu eta ebaluatu behar ditu”.

Nafarroako Unibertsitate Publikoaren Haur Hezkuntzako Irakaslearen Graduak, ANECAk egiaztatutako tituluaren txostenaren arabera, 12 ECTSko edukia dauka. Abenduaren 27ko ECI/3857/2007 Aginduak, Haur Hezkuntzako irakasle lanetan aritzeko gaitzen duten unibertsitateko titulu ofizialak egiaztatze baldintzak ezartzen dituenak arautzen du titulu hau; era subsidiarioan, Unibertsitatearen Gobernu Kontseiluak, 2013ko martxoaren 12ko bileran onetsitako Gradu Amaierako Lanen arautegia aplikatzen da.

ECI/3857/2007 Aginduaren arabera, Haur Hezkuntzako Irakaslearen ikasketa-plan guztiak hiru modulutan egituratzen dira: lehena, oinarrizko prestakuntzaz arduratzen da, eduki sozio-psiko-pedagogikoak garatzeko; bigarrena, didaktikoa eta diziplinakoa da, eta diziplinen didaktika biltzen du; azkenik, Practicum daukagu, zeinean graduoko ikasleek eskola praktiketan lortu behar dituzten gaitasunak deskribatzen baitira. Azken modulu honetan dago Gradu Amaierako Lana, irakaskuntza guztien bidez lortutako gaitasun guztiak islatu behar dituen. Azkenik, ECI/3857/2007 Aginduak ez duenez zehazten gradua lortzeko beharrezkoak diren 240 ECTSak nola banatu behar diren, unibertsitateek ahalmena daukate kreditu kopuru bat zehazteko, aukerako irakasgaiak ezarri, gehienetan.

Beraz, ECI/3857/2007 Agindua betez, beharrezkoa da ikasleak, Gradu Amaierako Lanean, erakus dezan gaitasunak dituela hiru moduluetan, hots, oinarrizko prestakuntzan, didaktikan eta diziplinan, eta Practicumean, horiek eskatzen baitira Haur Hezkuntzako Irakasle aritzeko gaitzen duten unibertsitateko titulu ofizial guztietan.

Lan honetan, oinarritzako prestakuntzako modulua/ak esparru teorikoa betetzeko bidea eman digu, bai herri-eskola eta hiri eskoletako desberdintasunak ikusteko ere. Adibidez, lehenengo seihilekoko hezkuntza erakundeak ikasgaien hezkuntzaren markoan kokaturik dauden laneko hainbat kontzeptuak garatzeko aukera izan genuen. Baita bigarren seihilekoko irakasle lanbidea ikasgaien ere, hezkuntzan oinarritu egiten dena. Eskolaren antolamendua, ebaluazioa eta kudeaketa sakon lantzeko aukera eman digu, baita irakasleen prestakuntzaren eta lanbide garapenaren inguruko informazioa lantzeko ere baliagarria izan zaigu. Hirugarren seihilekoko hezkuntza prozesuak eta testuinguruak ikasgaien ikastetxean garatzen diren antolakuntza, funtzioak eta hezkuntza prozesuak lantzean gure lanaren alderdi teorikoa sakonagoa izatea ekarri du.

Didaktika eta diziplinako modulua/ak alderdi praktikoko ikerketan zehazten da. Didaktikako ikasgaien bitartez kasu azterketa aurrera eraman dugu, galdetegi egokia egiteko aukera izan dugu. Bereziki hirugarren ikasturtean emandako ikasgaietan landutakoa erabili dugu lan honetan, ikastetxe desberdinak aztertuz ondorio komun batera iritsi ahal izateko aukera izan dugu.

Halaber, Practicum modulua/ak bi eremuetako eskoletako funtzionamendua ikusteko bidea eman digu. Lehenengo eskola praktikak Auzperri ikastetxe publikoan egiterakoan herri-eskolako zuzendaritza nola funtzionatzen duen aztertzeko aukera izan genuen, baita Auzperri eskolako informazioa biltzeko aukera ere. Horrela gure lana sakontzeko aukera izan dugu. Bigarren eta hirugarren eskola praktikak hiri-eremuko eskolan egitean hiru kide edo gehiagoko zuzendaritza taldea duen eskola baten zuzendaritza ikusteko bidea eman digu, baita eskolako informazioa lortzeko aukera izan dugu ere, eskolak testu inguratzeko momentua oso garrantzitsua izan da hau, horrela eskolen funtzionamendu sakona aztertzea lortu dugu.

Azkenik, aukerako modulua/ak, bereziki euskara zuzena helburu ikasgaien idatzizko euskara zuzen erabiltzea ekarri digu, bai alderdi teorikoan bai praktikoan. Idatzizko lanean puntuazio egokia, antolatzaileen erabilpenean eta Euskaltzaindiaren arauak baliagarriak izan dira. Ikasgai honetan unibertsitate mailako txostenak zuzen idazteko

arauak landu genituen, hauek txostena zuzen idazteko aukera eman digu, bereziki aipu eta bibliografiari dagokionez.

Beste alde batetik, ECI/3857/2007 Aginduak ezartzen du, Gradua amaitzerako, ikasleek gaztelaniazko C1 maila eskuratuta behar dutela. Horregatik, hizkuntza gaitasun hau erakusteko, hizkuntza honetan idatziko dira “Antecedentes, objetivos y cuestiones/Aurrekariak, helburuak eta gaiak” eta “Ondorioak/Conclusiones” atalak baita hurrengo atalean aipatzen den laburpen derrigorrezkoa ere.

## Laburpena

Lan honetan 2013. urtean indarrean jarritako Hezkuntzaren Kalitatea Hobetzeko Lege Organikoan oinarrituz, ikastetxeko zuzendaritza aztertuko dugu. Gure gradu bukaerako lanaren apustua aipatutako legeak zuzendaritzaren inguruan araututakoak zer nolako eragina izan duen landa eta hiri eremuko eskoletan jakitea da. Horretarako bi eremu hauetako ikastetxeak eta bertako zuzendaritzen konparaketa egin dugu. Landa eremutik hiru ikastetxe izan ditugu ikergai Auzperri, Luzaide eta Arnegi ikastetxe publikoak eta hiri eremutik ikastetxe bakarra Mutiloan kokatuta dagoen San Pedro ikastetxe publikoa, hain zuzen ere. Luzaide eta Arnegi ikastetxe publikoen kasuan 2016. urtean indarrean jarritako mugaz gaindiko proiektu eleanitzaren kudeaketa kontuan hartu dugu. Irakasle lanbidean zehar, zuzendaritza taldearen zein zehazki, zuzendariaren zeregin arautuak merezi duten balioa eta garrantzia ikusarazten saiatu gara.

*Hitz gakoak:* irakasle lanbidea; landa-eskola; hiri-eskola; zuzendaritza taldea; zuzendaria.

## Resumen

En este trabajo analizaremos la dirección del centro a partir de la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa que entró en vigor en 2013. Para ello es necesario analizar todo lo relativo a la dirección, tanto en el ámbito urbano como en el rural, ya que en este trabajo se realizará una comparativa de la dirección del centro de estos dos ámbitos. Por ello hemos seleccionado escuelas de ambos ámbitos, tres centros del ámbito rural, los colegios públicos Auzperri, Luzaide y Arnegi, y un único colegio del ámbito urbano, el colegio público San Pedro, ubicado en Mutilva. En el trabajo analizaremos en profundidad diversos aspectos de la dirección. A lo largo de la profesión docente hemos tratado de visibilizar el valor y la importancia que merece el papel reglado del director o directora tanto del como el del equipo directivo.

*Palabras clave:* la profesión docente; escuela rural; escuela urbana; equipo directivo; director.



## **Abstract**

In this work we will analyze the direction of the center based on the Organic Law for the Improvement of Educational Quality that entered into force in 2013. For this, it is necessary to analyze everything related to management, both in urban and rural areas, since in this work we will make a comparison between the direction of rural and urban schools. For this reason we have selected schools from both areas. Three of them are rural schools: Auzperri, Luzaide and Arnegi public schools. From the urban area, instead, we have chosen one: The San Pedro public school, which is located in Mutilva. In the work we will analyze various aspects of management: the members of the management team and their functions, the competencies of the director, the selection process, the dismissal, and the confessions of the directors.

*Keywords:* The teaching profession, rural school, urban school, management team, director.

## AURKIBIDE OROKORRA

<b>1. Gure gradu bukaerako lanaren aurrekariak</b>	<b>1</b>
1.1. Aurrekariak	1
1.2. Helburuak	2
1.3. Gaiak	3
<b>2. Bilakaera historikoa (2002-2020)</b>	<b>6</b>
2.1. Oinarrizko adigaiak	6
2.1.1. Ikastetxe zuzendaritza	6
2.1.2. Landa-eskola	13
2.1.3. Hiri-eskola	17
2.2. Esparru legala	18
2.2.1. Espainiar estatua	18
2.2.2. Frantziar estatua	33
2.2.3. Nafarroako foru komunitatea	34
2.3. Esparru zientifikoa	40
2.3.1. Ikastetxe zuzendaritzaren araudiaren inguruko ikerketak	42
2.3.2. Ikastetxe zuzendaritzaren egungo erronkak	61
<b>3. Ikerketaren diseinua eta metodologi proposamena</b>	<b>64</b>
3.1. Eskolen hautaketa eta testuingurua	76
3.2. Diagnosirako datu bilketa	76
3.3. Analisia eta emaitzak	86
<b>Ondorioak eta eztabaidagai irekiak</b>	<b>95</b>
<b>Erreferentziak</b>	<b>98</b>
<b>Eranskinak</b>	<b>103</b>
<b>I eranskina:</b> NIZE webguneko ikastetxeen izenak	103
<b>II eranskina:</b> Nafarroako Eskola Kontseiluaren webgunea	103
<b>III eranskina:</b> educaLAB-ek egindako LOMCE prezia	103
<b>IV eranskina:</b> 2017ko Idea aldizkariko 47. zenbakia	104
<b>V eranskina:</b> San Pedro ikastetxeko webgunea	104
<b>VI eranskina:</b> Ikastetxeei bidalitako eskutitzak	104
<b>VII eranskina:</b> Ikastetxeetako zuzendarien erantzunak	106

## IRUDIEN AURKIBIDEA

<b>1. irudia:</b> Eskola kontseilua bederatzi unitate edo gehiagoko eskoletan	7
<b>2. irudia:</b> Eskola kontseiluko kideak 6 eta 9 unitate bitarteko eskoletan	7
<b>3. irudia:</b> Eskola Kontseiluko kideak 2 eta 6 unitate bitarteko eskoletan	8
<b>4. irudia:</b> Unitate bakar edo bikoak dituzten Eskola Kontseiluko kideak	8
<b>5. irudia:</b> Zuzendaritza taldearen egitekoak	9
<b>6. irudia:</b> Zuzendariaren eskumenak	10
<b>7. irudia:</b> Zuzendari izateko baldintzak	11
<b>8. irudia:</b> Ikasketa buruaren eskumenak	12
<b>9. irudia:</b> Idazkariaren eskumenak	12
<b>11. irudia:</b> Ikastetxeko gobernu organoak	35
<b>12. irudia:</b> Eskola Kontseiluko web gunean ordezkarien ehunekoa	70

## TAULEN AURKIBIDEA

<b>1. taula:</b> Herri eskolak zonaldeka	16
<b>2. taula:</b> Herri eskolen ratioak	17
<b>3. taula:</b> 78. artikulua. Organo motak	19
<b>4. taula:</b> 80. Artikulua. Zuzendaritza taldea	20
<b>5. taula:</b> Hirugarren sekzioa: 81-84. artikulua	21
<b>6. taula:</b> LOCE artikulua	21
<b>7. taula:</b> III. kapitula. Ikastetxe publikoetako kide anitzeko gobernu organoak	22
<b>8. taula:</b> IV. kapitula. Ikastetxe publikoen zuzendaritza	23
<b>9. taula:</b> LOEren artikuluen moldaketa	24
<b>10. taula:</b> LOMCE 131. artikulua	25
<b>11. taula:</b> LOMCE 132. artikulua	26
<b>12. taula:</b> LOMCE 133. artikulua	27
<b>13. taula:</b> LOMCE 134. artikulua	27
<b>14. taula:</b> LOMCE 135. artikulua	28
<b>15. taula:</b> LOMCE 136. artikulua	29
<b>16. taula:</b> LOMCE 137. artikulua	29
<b>17. taula:</b> LOMCE 138. artikulua	29
<b>18. taula:</b> LOMCE 139. artikulua	30
<b>19. taula:</b> LOMCE. Azken xedapenetik bigarrena	31
<b>20. taula:</b> LOMLOE artikulua	33
<b>21. taula:</b> III. kapitula. Kide bakarreko gobernu organoak	35
<b>22. taula:</b> 2017ko Agindu Foralaren kapituluak	36
<b>23. taula:</b> Agindu Forala. I. kapitula	37
<b>24. taula:</b> Agindu Foralaren II. kapitula	38
<b>25. taula:</b> Agindu Forala III. kapitula	39
<b>26. taula:</b> LOMCE artikulua	43
<b>27. taula:</b> Zuzendaritza taldea araudian	43
<b>28. taula:</b> Eskumenen konparaketa	49
<b>29. taula:</b> Espainiako hautaketa prozesua 2002-2020	56
<b>30. taula:</b> EURYDICE 10. Kapitula	67
<b>31. taula:</b> NEK kideak	69
<b>32. taula:</b> NEK ordezkarien ehunekoen taula	69
<b>33. taula:</b> NEK batzorde iraunkorra	71
<b>34. taula:</b> NEK osoko bilkura	71
<b>35. taula:</b> NEK eginkizunak eta eskumenak	72
<b>36. taula:</b> Aurizberriko zerbitzuak	82
<b>37. taula:</b> Auzperriko Haur Hezkuntzako ikasleak	84
<b>38. taula:</b> Auzperriko Lehen Hezkuntzako ikasleak	84
<b>39. taula:</b> AMIA txantiloia: Jaione Apalategi Begiristain, 2020, GBL honetarako sortua	88
<b>40. taula:</b> Plantilla DAFO: Jaione Apalategi Begiristain, 2020, creada para este TFG	92



## **1. GURE GBL-AREN AURREKARIAK**

Siguiendo las instrucciones de Anexo VI. Competencia lingüística VI-A. Competencias transversales de II del documento de “Orientaciones para el Trabajo Fin de Grado de la Facultad de Ciencias Humanas, Sociales: “dado que todos los estudiantes deben acreditar necesariamente un nivel C1 en lengua castellana, aquéllos que realicen los TFG en euskera o en una lengua extranjera tendrán que redactar aproximadamente un 20% de la memoria en castellano...” redactaremos pues en castellano este apartado junto con el de las “Conclusiones”.

### **1.1. Antecedentes**

En este trabajo vamos a analizar cuestión de la dirección en los centros educativos públicos de ambos ámbitos en el rural y en el urbano, según Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa que entró en vigor en 2013. Las diferencias entre los centros urbanos y rurales son visibles, ya sea en relación con la estructura como al número de alumnos y profesores o la dirección de estos.

Para llevar a cabo este trabajo hemos decidido elegir cuatro centros escolares, según nuestros intereses, para poder analizarlos más a fondo. En primer lugar, en el ámbito urbano vamos a analizar el colegio público San Pedro, ubicado en Mutilva. Para el ámbito rural, en cambio, hemos elegido tres centros, los colegios públicos Auzperri, Luzaide y Arnegi. Estos dos últimos, en el año 2016 llevaron a cabo un proyecto transfronterizo, uniendo así las dos escuelas unitarias.

La dirección escolar es un tema candente hoy en día, pero la mayoría de las investigaciones están relacionadas con las escuelas urbanas, por eso en este trabajo nos gustaría de la misma forma trabajar con los directores y directoras de las escuelas rurales, eligiendo así tres escuelas rurales, tanto de Navarra como de Baja Navarra. De esta forma no solo se analiza la legislación española, sino que también se analiza la legislación francesa, ya que la escuela pública de Arneguy está en la localidad de Aquitania, que se rige según la ley Loi Peillon.

De esta forma no solo analizamos la dirección escolar, sino que también dejamos a la vista las limitaciones que tienen las escuelas rurales, no solo en el ámbito de la dirección.

Como hemos comentado antes no se puede dirigir de la misma manera una pequeña escuela pública de pueblo que una escuela pública grande de ciudad, para demostrarlo hemos enviado un cuestionario a las cuatro escuelas, dada la situación actual y el calendario escolar de las escuelas francesas no hemos conseguido las respuestas de la directora de Arneguy, pero sí de la directora de la escuela de Valcarlos. El entorno es un factor importante en esto, en las escuelas rurales los servicios que se pueden ofrecer normalmente son limitados.

Con este trabajo nos gustaría dar la importancia que se debe a las escuelas rurales, una de las razones de esto es el haber estudiado toda la vida en escuelas rurales, a la vez que la falta de información sobre ellas en la carrera. Al fin y al cabo, cualquier profesor puede trabajar en una escuela rural.

Para llevar a cabo este trabajo ha sido necesaria la ayuda de diferentes personas. En primer lugar, me gustaría agradecer la ayuda recibida por parte de la directora de este trabajo Jaione Apalategi Begiristain, sin su ayuda no podría haber terminado este trabajo. La situación vivida estos últimos meses no ha sido la más adecuada para poder terminar como queríamos el trabajo, pero esto no ha sido impedimento para adaptarlo así cambiando la parte práctica. Sus consejos e instrucciones han sido imprescindibles, me ha guiado en todas las partes del trabajo y me ha resuelto todas las dudas que me han surgido en el camino. Al no poder hablar en persona ha sido más difícil encaminarlo y poder trabajar juntas, pero ante todo hemos estado en contacto mediante el teléfono o el correo electrónico.

También me gustaría agradecer la ayuda recibida por las directoras de los cuatro colegios públicos Ana Isabel Elizondo, Maite Mendive y Oihana Villanueva. Por el tiempo dado a contestar el cuestionario sobre la dirección de las escuelas. La situación que hemos vivido no ha ayudado en el trabajo, aun así, ellas han sacado tiempo para responder mis dudas sobre la dirección. Estoy muy agradecida por ello, sin las respuestas este trabajo no habría sido posible.

## **1.2. Objetivos**

Con este trabajo de fin de grado nos gustaría que la cuestión de la dirección de las escuelas públicas, tanto en el ámbito rural como en el urbano, tenga la importancia que se merece. Haciendo visible las limitaciones que hay hoy en día en la dirección, como los retos que tienen que afrontar los miembros del equipo directivo.

Como se puede ver, con este trabajo no solo se pretende analizar las diferencias que tienen las escuelas rurales y urbanas en la dirección de los centros en base a la vigente Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa, sino que también queremos dejar en claro la importancia de ello, este es uno de los retos que tiene que afrontar la dirección escolar, darles no solo a los directores, sino a todos los miembros del equipo directivo, el reconocimiento que se merecen.

Se trata de mostrar la importancia de la dirección en los centros escolares, dejar en claro los retos que hay hoy en día relacionados con la dirección, por eso, este es un trabajo dirigido a cualquier persona que quiera saber sobre la dirección de las escuelas rurales y urbanas.

A parte de criticar la importancia que se le da a la dirección, con este trabajo también se quiere criticar la poca información que ha aparecido durante los años en las leyes de educación. La diferencia de la teoría y la práctica en las escuelas rurales es muy diferente, con este trabajo nos gustaría analizar la situación en tres escuelas rurales.

Con esta investigación podemos comparar la situación de los centros, ya que, con el cuestionario y las respuestas de los directores hemos conseguido recopilar diferentes opiniones, aunque en muchos temas todos los directores opinen lo mismo. Con ello hemos podido reflexionar sobre los rasgos más importantes de la dirección que aparecen en la ley.

## **1.3. Cuestiones**

En este trabajo de fin de grado se realiza un análisis de la dirección de escuelas rurales y urbanas, para lo cual se realizará un estudio de caso de cuatro escuelas diferentes, las de los centros públicos Auzperri, Arnegi, Luzaide y San Pedro. Como se ha indicado en los antecedentes, el aspecto práctico se ha realizado a través de un cuestionario

que enviamos por correo electrónico a las escuelas seleccionadas para poder llevar a cabo una reflexionar sobre la dirección en ambos ámbitos.

Para llevar a cabo nuestra investigación vamos a dividir el trabajo en dos partes. Por un lado, está la parte teórica en la que analizaremos la evolución de la dirección en los centros educativos de España. Por otro lado, está la parte práctica, en ella llevaremos a cabo una investigación sobre la dirección en cuatro centros educativos. Tres de ellos son escuelas rurales, así como los colegios públicos Auzperri, Luzaide y Arnegi. Del ámbito rural, en cambio, solo hemos seleccionado una escuela, el colegio público San Pedro, que está situado en Mutilva. Es importante mencionar que al llevar a cabo el trabajo se debe tener en cuenta que una de estas escuelas rurales está situada en suelo Frances, la escuela pública de Arnegi.

Para llevar a cabo la evolución histórica la hemos tenido que reducir bastante, hemos limitado la investigación a 18 años, es decir del 2002 al 2020, ya que de las leyes que vamos a analizar en el marco legal la primera de ellas se creó en el año 2002. Este primer punto, la evolución histórica, es el conjunto de todas las partes teóricas del trabajo. La hemos dividido en cuatro partes. En la primera explicamos los conceptos básicos de este trabajo, tales como dirección escolar, escuelas rurales y escuelas urbanas. Estos son los tres conceptos en los que se basa nuestro trabajo.

El siguiente punto de la parte teórica es el marco legal, el cual hemos lo hemos dividido en tres subsecciones: la legislación española, la francesa y la navarra.

Por un lado, está la legislación española, en ella encontramos tres leyes orgánicas que ha habido hasta ahora. La primera que se menciona es la Ley Orgánica de Calidad de la Educación (LOCE) promulgada el 23 de diciembre de 2002, la cual no llegó a aplicarse y el 24 de mayo de 2006 fue derogada. La segunda que mencionamos es la Ley Orgánica de Educación (LOE), una ley estatal aprobada el 6 de abril de 2006, la cual se modificó parcialmente en 2013. La tercera, tal como hemos señalado anteriormente, es la modificación de la anterior, la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE), aprobada en el año 2013. Para terminar con la legislación española está el nuevo proyecto de Ley que se quiere llevar a cabo, el cual deroga la LOMCE: la Ley Orgánica de Modificación de la LOE (LOMLOE).



Por otro, analizamos la legislación francesa, dado que uno de los centros educativos está en terreno francés. El colegio público de Arnegi, el cual en 2016 se unió al colegio público de Luzaide, está situado en el pueblo de Arnéguy una localidad comuna francesa de la región de Aquitania. En esta subsección trataremos dos leyes, una de ellas hoy en día sigue vigente. En primer lugar, está la que se creó en 2005, la Loi Fillon, Ley de Orientación y programa para el futuro de la escuela (Loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école). También está la ley Peillon, Ley de orientación y programación para la remodelación de la escuela de la república (Loi d'orientation et de programmation pour l'école de la republique).

Por último, analizaremos la legislación de navarra, en el cual nos centramos en dos leyes: el Decreto Foral 24/1997 y la Orden Foral 7/2017. En primer lugar, analizamos el Decreto Foral por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas Públicas de Educación Infantil, Colegios Públicos de Educación Primaria y Colegios Públicos de Educación Infantil y Primaria en el ámbito territorial de la Comunidad Foral de Navarra. También analizaremos más en profundidad la Orden Foral del 2017, ya que regula la selección, la evaluación y la renovación del nombramiento de los directores y directoras de los centros públicos dependientes del departamento de educación del gobierno de navarra.

La tercera parte del marco teórico es el ámbito científico, en este se ha realizado una investigación de contenidos acordes con el marco legal, especialmente los relacionados con los artículos de la LOMCE. Para ello hemos dividido esta parte en dos subsecciones. En la primera, como hemos mencionado antes, hablamos de los estudios sobre la normativa de dirección de centros. En la segunda, en cambio, hablamos sobre los retos que tiene hoy en día la dirección de los centros.

Para terminar con el marco teórico, analizamos el ámbito real de la dirección de los colegios. Lo hemos dividido en cuatro subsecciones. En la primera, hablamos sobre EURYDICE, en esta red se explica cómo se organizan y cómo funcionan los sistemas educativos en Europa. En la segunda, hablamos sobre El Consejo Escolar de Navarra o Comisión Superior de Educación, este es el máximo órgano de consulta, participación y asesoramiento de los sectores sociales afectados por la programación general de enseñanza no universitaria. En la tercera hablamos de la asociación de Codirectores de

Centros Escolares de Navarra, su objetivo es mejorar la oferta de educación pública en euskera y la calidad de esta, para así poder reforzar la enseñanza en euskera. Por último, está la red de escuelas rurales, creada para que el mundo visualice el trabajo que hacen las escuelas pequeñas.

Tal como hemos señalada anteriormente, el trabajo tiene una parte práctica, en ella llevamos a cabo una investigación, para ello hemos creado un cuestionario según los artículos relacionados con nuestro tema de la LOMCE y se la hemos mandado a los cuatro centros. Antes de nada, se explica la selección de los centros, aparte de contextualización.

En el cuestionario aparecen diferentes preguntas, se empieza con los años siendo docente, se comenta el equipo directivo y las diferentes funciones de cada integrante, también se comentan los cambios que ha habido en los centros con las leyes que han estado en vigor y por último se comentan los puntos fuertes y débiles de ser director o parte del equipo directivo. Para un mejor acercamiento a todos los centros el cuestionario se ha hecho en dos idiomas: euskera y castellano.

## **2. BILAKAERA HISTORIKOA (2000-2020)**

### **2.1. Oinarrizko adigaiak**

Hurrengo atal honetan hiru termino aztertuko ditugu, gure ikerketarako beharrezkoak direnak, ikastetxeko zuzendaritza, landa-eskola eta hiri-eskola.

#### **2.1.1. IKASTETXEKO ZUZENDARITZA**

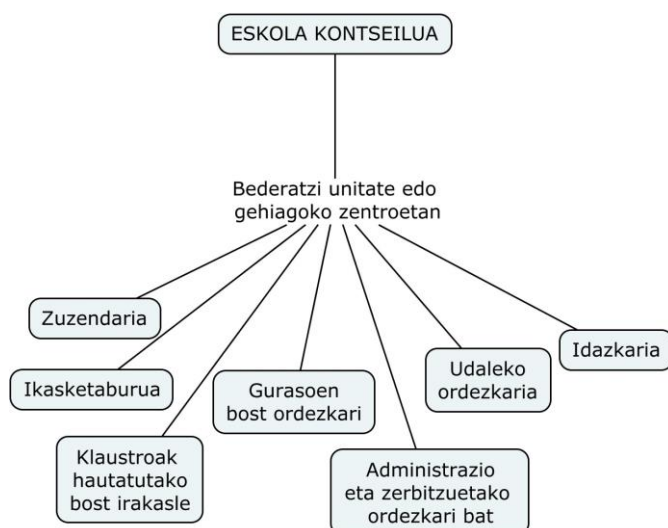
Lehenik eta behin, ikastetxeko zuzendaritza aztertuko dugu, horretarako, bi hitz hauek banaka aztertuko ditugu, Euskaltzaindia hiztegiak baliatuz. Lehenik eta behin, ikastetxe hitza bilatuko dugu, hiztegian “irakaskuntza edozein mailatan, baina bereziki lehen mailan edo erdikoan, ari den etxea” agertzen da. Gero, zuzendaritza hitza bilatuko dugu, sarrera honetan hiru definizio desberdin aurkituko ditugu. Lehenengoan “zuzendariaren kargua, titulua edo betekizuna” da, bigarreanean “zenbait erakunderen jarduna zuzentzen duten kargudunen multzoa” eta hirugarrenean “administrazioko zenbait atalen edo enpresa batzuetako sail nagusien izena”. Ikastetxe zuzendaritzaren

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

definizioa osatzeko ateratako bigarren esaldia erabiliko dugu, beraz, ikastetxe zuzendaritza eskola, ikastola, eta gainerako ikastetxeen jarduna eta gestioak zuzentzen duten kargua da.

Eskola Kontseilua, hezkuntza komunitateko kide guztiek zentroaren funtzionamenduan parte hartzeko organoa da, hainbat eskumen ditu, hauetan, zuzendaria hautatzea eta zuzendariaren izendapena atzera botatzeko proposamena egitea, Erregelamenduko 31. artikuluan ezarrita dagoen bezala daude (Foru dekretua 24/1997).

Bederatzi unitate edo gehiagoko zentroen Eskola Kontseiluko kideak honako irudian ikus ditzakegu:



**Irudia 1:** Eskola kontseilua bederatzi unitate edo gehiagoko ikastetxeetan

Sei unitate edo gehiago baina bederatzi baino gutxiagoko zentroetan honako kideak izanen ditu:



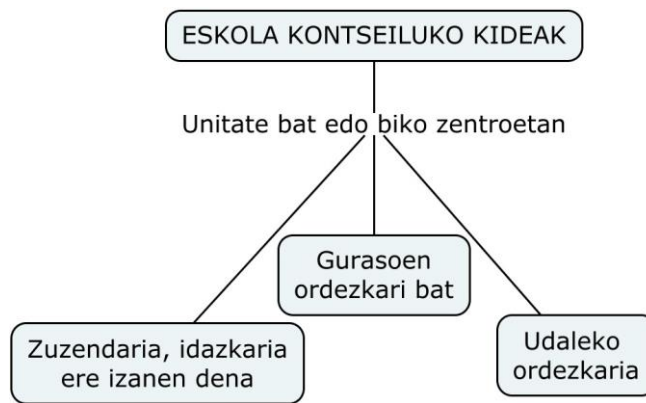
**Irudia 2:** eskola kontseiluko kideak 6 eta 9 unitate bitarteko ikastetxeetan.

Bi unitate baino gehiago baina sei baino gutxiagoko zentroetan Eskola Kontseiluetako kideak hurrengo hauek dira:



**Irudia 3:** Eskola kontseiluko kideak 2 eta 6 unitate bitarteko ikastetxeetan

Unitate bat edo biko zentroetan, Eskola Kontseiluko kideak hauek dira:



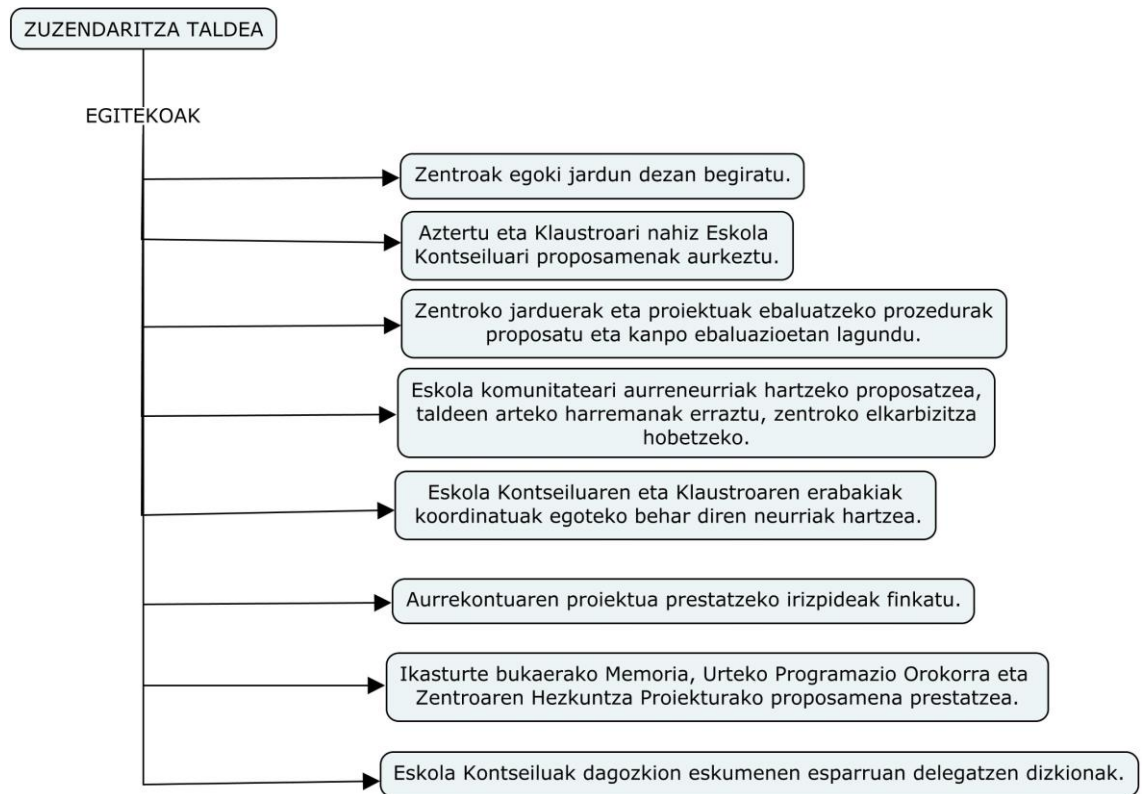
*Irudia 4: Unitate bakar edo bikoak dituzten Eskola Kontseiluko kideak*

Adieraztekoa da Lehen Hezkuntzako ikasleak ere Eskola Kontseiluko ordezkariak izan daitezkeela, hizpidea bai baina botorik ez dute, ikastetxeko Hezkuntza Proiektuak dituen baldintzetan.

24/1997 Foru Dekretuan dioen bezala zuzendaritza taldea (1997, “kide bakarreko gobernu organoek osatzen dute zentroko zuzendaritza taldea, eta koordinatuki lan egiten dute beren eginkizunetan”.

Ikastetxe publikoetako zuzendaritza taldea 3 pertsonen osatua dago: zuzendaria, ikasketaburua eta idazkaria. Zuzendariak gestioa, zuzendaritza eta ikastetxeko koordinazio orokorra eramaten du aurrera. Ikasketaburuak, aldiz, ikastetxearen urteko planari dagokionez, irakasleen eta ikasleen izaera akademikoa duten jarduerak koordinatzeaz eta gauzatzeaz arduratzen da. Ikasketaburuak, era berean, ikasle eta irakasleen orientazio-jarduera osagarri guztiak koordinatzen ditu. Aurreko guztiaz gain, pedagogia alorreko arduraduna da. Azkenik, idazkariak duen rolei buruz hitz egingen dugu, hau administrazioaz arduratzen da.

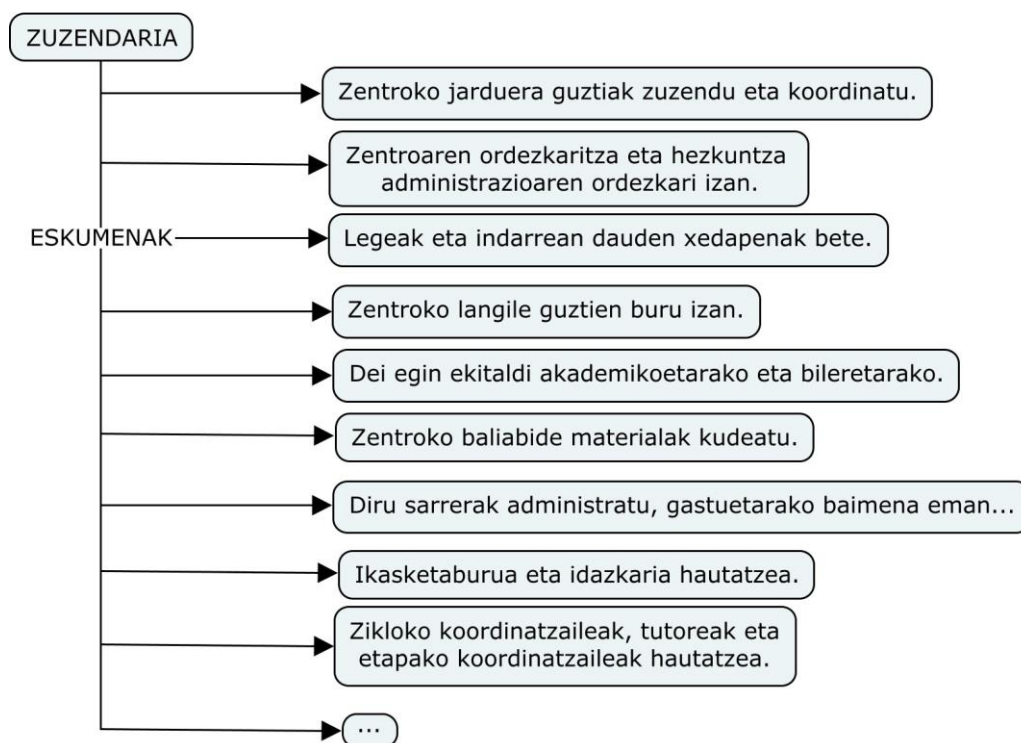
Hurrengo irudian zuzendaritza taldearen egitekoak agertzen dira, zuzendariak, ikasketaburuak eta idazkariak aurrera eramaten dituztenak.



*Irudia 5: Zuzendaritza taldearen egitekoak.*

Zuzendaritza taldea zer den eta zer eskumen dituen ikusi dugu, orain talde horretako partaideak zer eskumen dituzte eta nola iritsi diren postura aztertuko dugu, 24/1997 Foru Dekretua oinarri izanda.

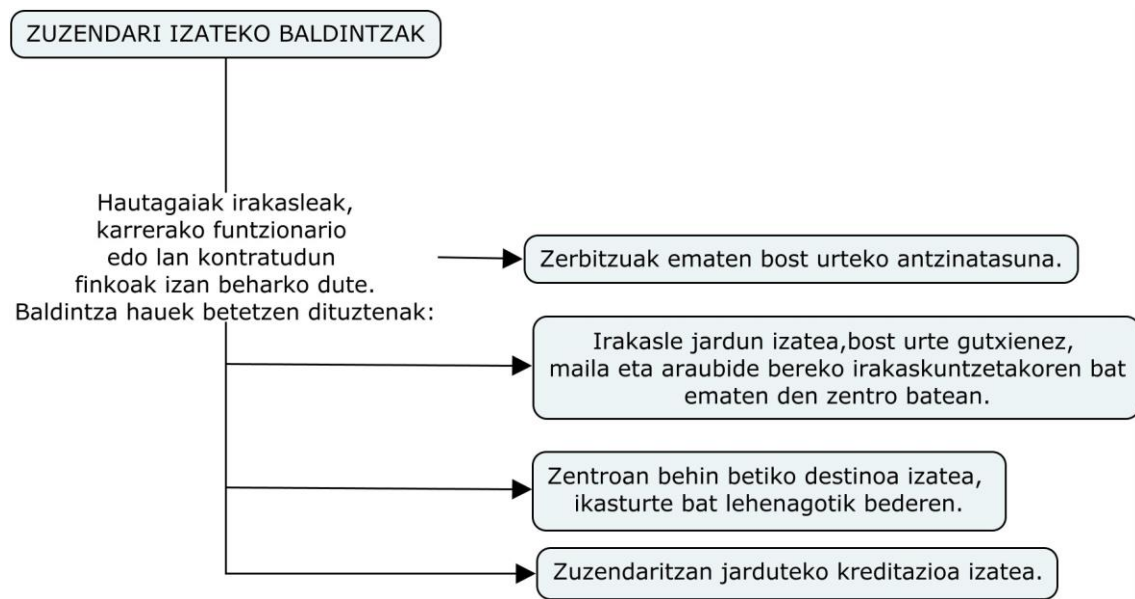
Lehenik eta behin, zuzendariaren eskumenak zeintzuk diren aztertuko ditugu, hauek hanitzak dira, horregatik hurrengo irudian horietako batzuk agertuko dira soilik:



*Irudia 6: Zuzendariaren eskumenak*

Orain, zuzendari izatera nola iritsi daitekeen ikusiko dugu. Zuzendariaren kargua Eskola Kontseiluak hautatuko du eta Hezkuntza eta Kultura Departamentuak ikasturtearen azken hiruhilekoan izendatuko du, lau urterako izanen da. Boto zuzena eta sekretua erabiliko da Eskola Kontseiluko bilera berezian. Zuzendaria hautatzeko gehiengo absolutua beharrezkoa da, lehendabiziko bozketan gehiengo absolutua lortzen ez bada, berriz egingen da bozketa. Lehendabiziko bozketan botorik gehien eskuratu duen hautagaia izanen da hurrengo bozketako hautagai bakarra, honetan Kontseiluko kideen gehiengo absolutua beharko da ere. Momentuko zuzendariak Hezkuntza eta Kultura Departamentuari erranen dio zeinek lortu duen gehiengo absolutua, hark izenda dezan. Hurrengo uztailan sartuko da indarrean.

Hala ere, askotan ez da inor aurkezten edo hautagaiek ez dute gehiengo absolutua lortzen, kasu hauetan Hezkuntza eta Kultura Departamentuak izendatuko du zuzendari berria. Zuzendariak izendatuko ditu zuzendaritza taldeko kideak. Zuzendari izateko hautagaiek hainbat baldintza bete behar dituzte, hau hurrengo irudian ikus dezakegu.

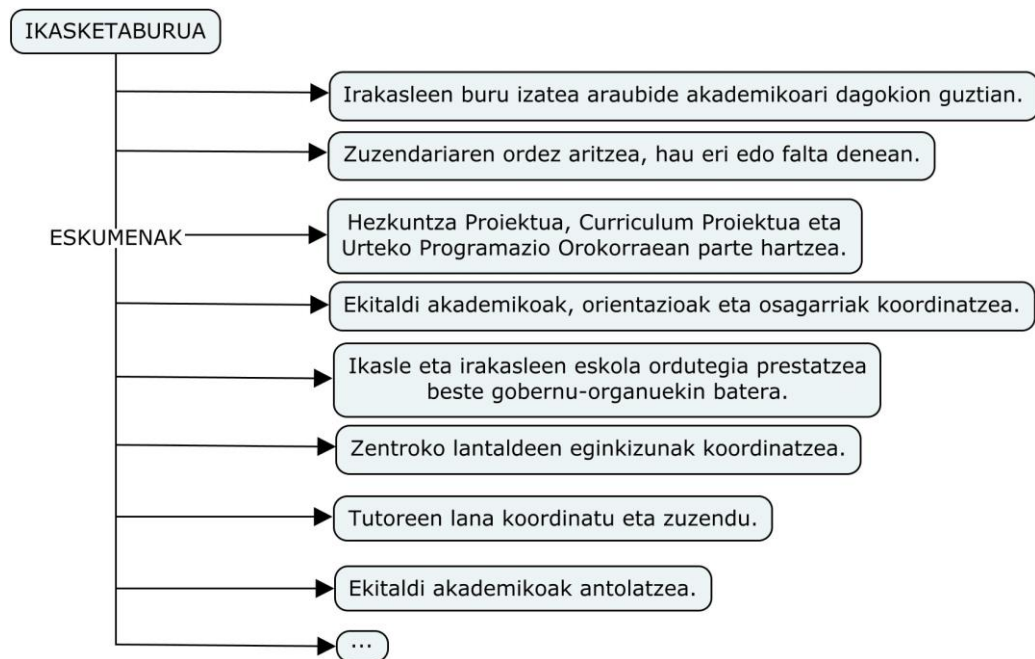


**Irudia 7:** Zuzendari izateko baldintzak

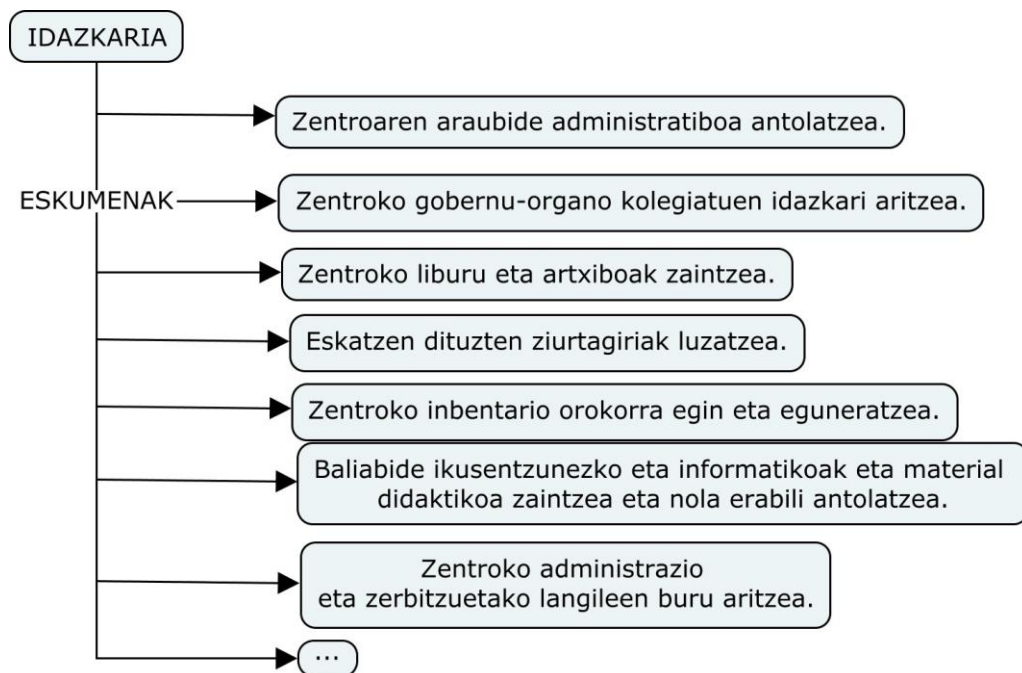
Aurretik azaldu dudana bezala zuzendaritza taldeari buruz hitz egiten dugunean, zuzendari, ikasketa-buru eta idazkarian pentsatzen dugu, baina herri eskoletan soilik 9 unitate edo gehiagokoetan gertatzen da hau, bederatzi unitate baino gutxiagokoetan honek ez du horrela funtzionatzen. 6-9 unitate dituzten ikastetxeek, aldiz, zuzendaria eta idazkaria daude, zuzendariak hartzen du ikasketa buruaren lana. 6 unitate baino gutxiagokoetan, aldiz, zuzendariak hiru karguak beteko ditu, baita aurretiko kargua ere, irakasle, espezialista edo laguntza irakaslea (Foru dekretua 24/1997).

Zuzendaria aztertu ondoren ikasketaburua eta idazkaria ikusiko ditugu. Hauek irakasleak, karrerako funtzionarioak edo muga gabeko lan kontratua dutenak izan dira. Zuzendariak proposatuko, gero, Eskola Kontseiluari jakinarazi, eta azkenik, Hezkuntza eta Kultura Departamentuak izendatuko ditu. Hona hemen ikasketaburuaren eta idazkariaren eskumen batzuk.





*Irudia 8: Ikasketaburuaren eskumenak.*



*Irudia 9: Idazkariaren eskumenak.*

Foru Dekretuan ikastetxe elebidunetan gertatutakoa azaltzen du (Foru Dekretua 24/1997): “Ikastetxe elebidunetan, Hezkuntza eta Kultura Departamentuak zilegi izanen du alboko ikasketaburuak ezartzea, hizkuntza ereduak baten ardura hartzeko, baldin eta ikasle kopuru handiak edo bestelako inguruabar bereziren batek hala eskatzen badu”.

24/1997 Foru Dekretuak dioen bezala, hiri-eskola eta landa-eskola bateko zuzendaritza taldean izatearen desberdintasunak nabariak dira, hiri-eskola batean zuzendariak lanaldi osoa pasatzen du zuzendari lanean, herri-eskola batean, aldiz, bost saio. Zuzendari lanaz gain, idazkariaren, ikasketaburuaren, administrariaren, tutorearen, laguntza irakaslearen... lanak ere egiten ditu.

Ikastetxeetan zuzendariak izandako rola aztertu duten hainbat ikerketa egin dira azken urte hauetan eta aipatzekoa da nola gehienak zuzendaritza taldean oinarritu diren, ez soilik zuzendari karguan. Nahiz eta ikastetxeko ardura zuzendariarena izan, funtzioak partekatu eta zereginak banatzen ditu zuzendaritza taldearen partaideekin. Zuzendaritza taldeen funtzionamendu egokia eman behar da ikastetxea behar bezala gidatua egoteko.

### *2.1.2. Landa-eskola*

Gero, landa-eskola zer den aztertuko dugu, bi hitzez osatutako kontzeptua landa eta eskola. Euskaltzaindia hiztegian landa ipintzean bi definizio agertuko zaizkigu, lehenengoa lantzeko on den lur-eremua da, bigarrena hiriguneari kontrajartzen zaion eremua da. Guk landa-eskola kontzeptua azaltzeko bigarrena erabiliko dugu. Ondoren, eskola hitza definituko dugu, Euskaltzaindiaren hiztegian bost sarrera desberdin ditu hitz honek: lehenengoa, lehen irakaskuntza irakasten den ikastetxea; gai berezi bat irakasten den ikastetxea; bigarrena, eskolan ikasten diren ezagutzen multzoa, irakaskuntza; hirugarrena, irakaskuntza-iturburua; laugarrena Irakasle batek gai jakin bati buruz ematen duen irakaskuntza-saio bakoitza; eta bostgarrena maisu baten gidaritzara biltzen diren edo doktrina berari jarraikitzen zaizkion idazle, artista eta pentsalarien multzoa. Gure definizioa osatzeko lehenengoa erabiliko dugu. Beraz, landa-eskolak hirigunetik at kokatuak dauden ikastetxeak dira.

Eskolak, irizpide askori begira sailka ditzakegu, lan honetan eskolaren kokapenari garrantzia emanen diogu, horrela, landa-eskola eta hiri-eskolen arteko desberdintasunak nabarmenduko ditugu.

Hiritik urrun dauden hezkuntza ikastetxeak dira, ikasleak herri edo inguru txikietan bizi ohi dira, askotan egun osoa pasatzen dute eskolan. Hirietan, garraiobideak ugariak dira, baina, herrietan askotan kontrakoa da, arazoak daude ikasleak eskolara

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

eramateko. Normalean ikasleen kopuruagatik da hau, ikasle gutxi direnez ez dute taxi edo autobus bat jartzeko dirurik, beraz, guraso edo beste pertsona batek hurbildu behar dituzte.

Aurretik erran dudan bezala landa-eskolek duten berezitasun nabaria ikasleen kopurua da, landa-eskoletan ikasleria murrizta da. Landa-eskolen artean ere, hainbat sailkapen desberdin egin ditzakegu. Adibidez, kurtsoen inguruko sailkapena, alde batetik, osatugabeko landa-eskolak daude, Haur eta Lehen hezkuntza kurtso guztiak ez dituztenak dira, momentuan duten adinaren arabera taldekatzen ditu ikasleak. Bestetik, osatutako landa-eskolak daude, graduantiztun ikasgelak dituzten eskolak izaten dira gehienetan ikasle kopuru txikia dagoelako, Haur eta Lehen Hezkuntzako kurtso guztiak dituzte baina ez dute klase talde bat hezkuntza maila bakoitzerako. Tipologia desberdineko eskolak aurkituko ditugu. Alde batetik, graduantiztunak, ikasgela berean hezkuntza maila desberdineko ikasleak daude. Bestetik graduatuak, hezkuntza maila bakoitzerako klase talde bat daukate.

Landa-eskolek hainbat arazori aurre egin behar diote, azpiegiturretan adibidez, klaseak emateko leku falta (musika edo informatika gela ez dute). Irakasleriari dagokionez ere hainbat arazo izaten dituzte, normalean irakasle falta egoten da, oso gutxi aukeratzen dute herri txiki bateko eskolan lan egitea. Baita edukien moldaketa (curriculum) eman behar da, lehen azaldu bezala ikasgela berean maila desberdinetako ikasleak daude eta ezinezkoa da aldi berean eduki desberdina ematea, horregatik edukien moldaketa egunero egin behar den lana da, nahiz eta bikoizketak egitea posible den. Herrietan ikasleen bizitza desberdina da, hirietan ematen ez diren hainbat egoerari aurre egin behar diote, eskolan hau ere landu egiten dute. Ikasleen huts egiteak ere nahiko normalak dira.

Landa-eskoletan ikasten dutenek adin bereko edo antzeko lagunak egiteko aukera daukate, askotan ikasleak herrian bertan bizi dira baina beste batzuetan herritik kanpo dauden baserrietan. Gainera, badaude oso herri txikietan bizi diren ikasleak, bertan eskola ez dutenak, hauek ondoko edo hurbileko herrira joan behar dira ikastera eta eskolan lagunekin egoteko aukera dute.

Landa-eskola landako eta mediko ikasleentzako irakaskuntza erakundea da, bertan egunero erabili beharko dituzten jakintzak eskuratzen dituzte, “[...] landa eskola

erreferentziako eskola da eta izan da gure lurraldeko milaka haurrentzat eta haien senideentzat, landa eremuan bizi diren guztien elkargune eta harremanetarako eremu izan da eta, hortaz, aniztasun, inklusio eta parte-hartze gune.” (Ainara Ayestaran, 2017, 73. Or.).

Gaur egun, Foru Erkidegoan, Nafarroako Eskola Kontseiluaren txostenaren arabera, Haur eta Lehen Hezkuntzako 225 ikastetxe publiko eta itunpeko daude. 114 herritan eskola bakarra dago, publikoa dena, hamaika herritan bi dituzte, zortzitan hiru daude, bitan (Barañainen eta Atarrabian) lau daude, Burlatan sei eta Tuteran zazpi. Iruñeak, aldiz, 44 ikastetxe ditu. Hainbat ezaugarri kontuan hartzen baditugu Nafarroan soilik 72 landa-eskola daudela ikus dezakegu. Landatar terminoak komunitate batek espazio jakin batekin ezartzen duen loturari egiten dio erreferentzia, eremu jakin batean bizitzea eta harekin bat etortzea, Nafarroako eskola kontseiluak idatzitako monografian agertzen den ideietako bat da.

Aurretik erran den bezala, 12 zonalde desberdinetan banatzen dira, hauetan landa-eskolak 69 ikastetxetan biltzen dira, eta guztira 278 ikasle-talde daude. Hurrengo taulan zonalde bakoitzean dauden ikastetxe kopurua eta talde kopurua ikus dezakegu:

*Taula 1: Herri eskolak zonaldeka.*

ZONALDEA	HAUR ETA LEHEN HEZKUNTZAKO IKASTETXE KOPURUA	ZONALDE BAKOITZEAN DAUDEN TALDEAK
1 ZONALDEA: BAZTAN	12	33
2 ZONALDEA: MALERREKA	6	22
3 ZONALDEA: ARESO/ BASABURUA/ GOIZUETA	3	15
4 ZONALDEA: BORTZIRIAK	3	20
5 ZONALDEA: ERRONKARI	1	6
6 ZONALDEA: OTSAGABIA	1	5
7 ZONALDEA: AEZKOA/ ERRO/ ZUBIRI	5	12
8 ZONALDEA: SAKANA	4	19

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

9 ZONALDEA: ZANGOTZA	6	20
10 ZONALDEA: TAFALLA	9	35
11 ZONALDEA: MELIDA/ RADA/ SANTACARA/ MURILLO EL FRUTO/ FIGAROL	5	19
12 ZONALDEA: LIZARRALDEA	11	56
8 unitate edo gutxiagoko eskolak, zonalde hauetan ez daudenak (Cabanillas, Monteagudo, Fontellas)	3	16
GUZTIRA	69	278

Landa-eskolekin bukatzeko hauen ratioei buruz hitz egingen dugu. Hurrengo taulan Haur Hezkuntza, Lehen Hezkuntza eta gela misto edo inter-etapak direnen ratioak agertzen dira (Foru Agindua, 2018):

*Taula 2: Herri eskolen ratioak*

#### HAUR HEZKUNTZA

3 mailak multzokatuta dituzten unitateak: 14 ikasle.	Bi maila taldekatuta dituzten unitateak (3 eta 4 urte edo 4 eta 5 urte): 16 ikasle.
---	---

#### LEHEN HEZKUNTZA

Bi kurtsoetako ikasleak dituzten unitateak: 16 ikasle.	Hiru kurtsoetako ikasleak dituzten unitateak: 14 ikasle.	4, 5 kurtsoetako ikasleak dituzten unitateak: 12 ikasle.	6 kurtsoetako taldekatzea: 10 ikasle.
---	---	---	---

#### GELA MISTOAK/INTER-ETAPAK

Bi etapako 2 maila taldekatuta dituzten unitateak: 14 ikasle.	Bi etapako 3 maila taldekatuta dituzten unitateak: 12 ikasle.	Bi etapako 4 maila taldekatuta dituzten unitateak: 10 ikasle.	Bi etapako 5 maila taldekatuta dituzten unitateak: 10 ikasle eta jornada erdia duen
--	--	--	---

### 2.1.3. Hiri-eskola

Oinarrizko adigaien zatiarekin bukatzeko hiri-eskolak zer diren azalduko dugu. Aurreko bi kontzeptuak bezala bi hitzez osatuta dago, hiri eta eskola. Euskaltzaindiaren hiztegian hiri hitza ipintzean lau sarrera agertzen dira: lehenengoa, etxe eta eraikinen multzo egituratu aski handia, udal batek gobernatua, jarduera nagusitzat industria, merkataritza eta zerbitzuak dituen; bigarrena, historian zehar herri batzuei eman izan zaien titulua, hiribildu bati emandakoa baino maila altuagokoa dena; hirugarrena, hiriko biztanleak; eta laugarrena, landa eremuari kontrajartzen zaion eremua. Guk azkeneko hau erabiliko dugu. Aurretik eskola hitzaren definizioak ikusi ditugu, kontzeptu honetan ere lehenengo sarrera erabiliko dugu, hiri-eskolak hiri-eremuan kokatua dauden ikastetxeak dira.

## 2.2. Esparru legala

Esparru legal honetan ikastetxeko zuzendaritza nola bideratu den ikusiko dugu urteetan zehar. Horretarako hiru azpi puntu sortu ditugu: espainiar estatuan, frantziar estatuan eta Nafarroako Foru Komunitatean.

Esan bezala, alde batetik, Espainiar estatuan dauden legeak aztertuko ditugu. Gaur egun Espainiako Hezkuntzaren Kalitatea Hobetzeko Lege Organikoa indarrean dago, baina honetaz gain aurretik egondako Maiatzaren 3ko Hezkuntzako Lege Organikoa eta Hezkuntzaren Kalitateko Lege Organikoa aztertuko ditugu, nahiz eta azkeneko hau indarrean ez egon, egondako aurrekari legalak kontuan izateko.

Bestetik, Frantziar estatua indarrean dagoen legea ikusiko dugu, 2013ko LOI PEILLON. Gure lanean lau ikastetxe desberdin aztertuko ditugu, horietako bat (Arnegi) Frantziar legeak ditu oinarri.

Azkenik, Nafarroako Foru Komunitateko zatian 24/1997 Foru dekretua aztertuko dugu, nahiz eta aurretik ere oinarrizko adigaietan erabili.

Lege hauek luze idatziak daude, guk, soilik, lanerako erabilgarria den informazioa ikusiko dugu.

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

### 2.2.1. *Espainiar estatua*

#### *LOCE*

Hezkuntzaren Kalitateko Lege Organikoa (gaztelerazko LOCE siglak dituen), 2002ko abenduaren 23an aditzera eraman zen espainiar legea, Espainiako hezkuntza erreformatzeko eta hobetzeko helburuarekin sortu zen, baina, hau ez zen indarrean jarri.

2002an aditzera eman zen lege organiko honen V. tituluak ikastetxeen antolaketaz eta zuzendaritzaz hitz egiten duela ikusi dezakegu (2002, 45191. or.): “Legeak, era berean, titulu horretan ezartzen ditu, alde batetik, gobernu-organoak, eta, bestetik, ikastetxeen kontrolean eta kudeaketan parte hartzeko organoak, bakoitzari dagozkion eskumenak eta eginkizunak esleituz, betiere, eskola-antolamenduaren interpretazio egokiaren arabera bakoitzari dagozkion izaera, osaera eta erantzukizunak aintzat hartuta”<sup>1</sup>.

Ikastetxe publikoetako zuzendariaren figura, ikastetxeen antolamendu eta funtzionamendu onerako funtsezko pieza da, hautatzeko eta izendatzeko prozedura modu espezifikoan eramaten da aurrera. Legean adierazten den bezala (2002, 45192. or.): “Prozedura horretan eskola-komunitatearen eta, bereziki, irakasleen klaustroaren parte-hartzearen printzipioa da nagusi”<sup>2</sup>. LOCEn ikusi daitekeen moduan helburu nagusia zuzendaritza-lana egiteak dakartzan zeregin konplexu eta garrantzitsuak betetzeko behar den kualifikazioa ahalik eta mailarik handienean lortzea da.

V. kapitulua sekzio desberdinetan banatzen da, lehenengoan printzipio orokorrak agertzen dira, honetan 78. Artikulu dago, honek organo motei buruz hitz egiten du, honetan ikastetxe publikoetan gobernu organoak zeintzuk diren ikus ditzakegu (2002, 45207. or.):

---

<sup>1</sup> La Ley establece, asimismo, en este título por una parte, los órganos de gobierno, y por otra, los órganos de participación en el control y gestión de los centros, atribuyendo a cada uno de ellos las competencias y funciones que les son propias, de acuerdo con la naturaleza, composición y responsabilidades que en una adecuada interpretación de la organización escolar corresponde a cada uno de ellos.

<sup>2</sup> Ese procedimiento está presidido por el principio de participación de la comunidad escolar y, de un modo especial, del claustro de profesores.

*Taula 3: 78.artikulua organo motak**78. artikulua. Organo motak.*


---

*1. Ikastetxe publikoek honako gobernu-organo eta partaidetza-organo hauek izango dituzte kontrola eta kudeaketarako:*

---

*a) Gobernu-organoak: zuzendaria, ikasketa-burua, idazkaria eta hezkuntza-administrazioek zehaztutako beste edozein*

---

*b) Kontrolean eta kudeaketan parte hartzeko organoak: Eskola Kontseilua, irakasleen klaustroa eta hezkuntza-administrazioek zehaztutako beste edozein.*

---

*2. Hezkuntza Administrazioak organo hauen bileren aldizkakotasuna zehaztuko dute, baita funtzionamendu erregimena ere.*

---

*3. Ikastetxearen kontrolean eta kudeaketan parte hartzen duten organoek aldian-aldian ebaluatuko dituzte, bakoitzak bere eskumenen arabera, zentroaren funtzionamendua eta helburuen betetzea, eta bertan egiten diren kanpoko proben emaitzak aztertuko dituzte.*

---

*4. Eskola Kontseilua eta irakasleen klaustroa, gobernu-organoak eta hezkuntza-komunitateko sektoreak elkarlanean arituko dira agintzen zaizkien ebaluazio-planetan, hezkuntza-administrazioek ezartzen dituzten baldintzetan, ikastetxean egiten diren barne-ebaluazioko prozesuen kalterik gabe.*

---

Bigarren sekzioan gobernu organoei buruz hitz egiten du. Honetan zuzendari eta zuzendaritza taldeaz hitz egiten du, 79. artikuluan zuzendaria definizioa eta betetzen dituen zereginak agertzen dira eta 80. artikuluan zuzendaritza taldearen sorrera eta honen eginkizunak, hurrengo taulan ikusi dezakegu 80. artikuluan agertzen dena (2002, 45208. or.):

*Taula 4: 80. artikulua. Zuzendaritza taldea.**80. artikulua. Zuzendaritza taldea.*


---

*1. Zuzendariak, irakasleen klaustroari eta Eskola Kontseiluari jakinarazi ondoren, ikasketa-buruaren eta idazkariaren karguak eta gainerakoak izendatzeko eta kentzeko proposamena egingo dio hezkuntza-administrazioari. Gobernu-*

---



---

*organoak, ikastetxe horretan behin betiko destinoa duten irakasleen artetik. Ikasketa-burutza dagokion hezkuntza-mailako eta araubideko kidegoetako irakasle bati egokituko zaio.*

2. *Gobernu-organoek zuzendaritza-taldea eratuko dute, eta modu koordinatuan lan egingo dute beren eginkizunak betetzeko, zuzendariaren jarraibideen arabera.*
3. *Zuzendaritza-taldeko kide guztiek beren eginkizunak utziko dituzte agintaldia amaitzean edo zuzendariak kargua uzten duenean.*

*Era berean, zuzendariak izendatutako zuzendaritza-taldeko edozein kide kargutik kenduko du hezkuntza-administrazioak, zuzendariak idazki arrazoitu baten bidez proposatuta eta ikastetxeko eskola-kontseiluari jakinarazi ondoren.*

4. *Ikastetxe sortu berrietan, ikasketa-buruak eta idazkariak Hezkuntza-administrazioak izendatuko ditu zuzenean.*
5. *Hezkuntza-administrazioek ikastetxeetan zuzendaritza-lana egitea bultzatuko dute, zuzendaritza-taldeen jarduna hobetzeko neurriak hartuz, langileei eta baliabide materialei dagokienez, eta prestakuntza-programak eta -ikastaroak antolatuz.*

Hirugarren sekzioan ikastetxeen kontrolean eta kudeaketan parte hartzen duten organoei buruz hitz egiten da, 81. eta 82. artikuluek Eskola Kontseiluaz eta 83. eta 84. Artikuluek irakasle klaustroaz (2002, 45208-45209. or.).

*Taula 5: Hirugarren sekzioa: 81-84. artikulua.*

*81. artikulua. Eskola Kontseilua.*

---

*82. artikulua. Eskola Kontseiluaren eskuduntzak.*

---

*83. artikulua. Irakasle Klaustroa.*

*84. artikulua. Irakasle Klaustroaren eskuduntzak.*

LOCEn ikastetxeko zuzendaritzari buruz idatzia agertzen denarekin bukatzeko VI. kapitulua dago, honetan ikastetxe publikoetako zuzendari hautaketa eta izendapena azaltzen da (2002, 45209-45210. or.).

*Taula 6: LOCE artikulak.*

*86. artikulua. Printzipio orokorrak.*

---

*87. artikulua. Baldintzak.*

---

*88. artikulua. Hautaketa-prozesua.*

---

*89. artikulua. Izendapena.*

---

*90. artikulua. Agintaldiaren iraupena.*

---

*91. artikulua. Ezohiko izendapena.*

---

*92. artikulua. Zuzendaritza-lana egiten laguntzea.*

---

*93. artikulua. Zuzendaria kargua uztea.*

---

*94. artikulua. Zuzendaritza-funtzioa ezagutzea.*

*LOE*

Maiatzaren 3ko Hezkuntzako Lege Organikoa (gazteleraz LOE siglak dituen), 2006ko apirilaren 6an diputatuen kongresuan onartutako estatuko lege organikoa da. Honek Espainiako hezkuntzaren adin-tarte desberdinetako hezkuntza-irakaskuntzak arautzen ditu, adin-tarte desberdinetan; 2006/07 ikasturtetik gaur egun arte indarrean egon da, nahiz eta 2014 urtean partzialki aldatu, Hezkuntzaren Kalitatea Hobetzeko Lege Organikoaren (gaztelerazko LOMCE siglak dituen) onarpena zela eta, hau 2014/2015 kurtsoan indarrean sartu da. Unibertsitatez kanpoko hezkuntzaren lege-erregulazioa Espainiako egungo errealitatera egokitzea izan da lege hau indarrean jartzearen helburua. Honen printzipioak: ikasle guztientzako hezkuntzaren kalitatea, aukeraberdintasuna bermatuko duen ekitatea, askatasuna, erantzukizuna, tolerantzia, berdintasuna, errespetua eta justizia bultzatuko dituzten balioen transmisioa eta eraginkortasuna, besteak beste.

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

Aurreko legean bezala, ikastetxe zuzendaritza V. tituluan agertzen da. Honetan ikastetxeen parte-hartzeaz, autonomiaz eta gobernuaz hitz egiten da. Guk V. titulu honen III. eta IV. kapituluak aztertuko ditugu.

Lehenengo kapitulu hau (III. kapitulua) ikastetxe publikoetako kide anitzeko gobernu-organoei eta irakasleen koordinaziorako balio duten organoei buruz doa. Hau hiru sekziotan banatuta dago, lehenengoa Eskola Kontseiluaz hitz egiten du, bigarrenak irakasle klaustroaz eta hirugarrenak beste koordinazio organoez (2006, 75-77. or.).

*Taula 7: III. Kapitula. Ikastetxe publikoetako kide anitzeko gobernu-organook.*

### III. KAPITULUA

*Lehenengo sekzioa. Eskola Kontseilua.*

*126. artikulua. Eskola Kontseiluaren osaketa.*

*127. artikulua. Eskola Kontseiluaren eskuduntzak.*

*Bigarren sekzioa. Irakasle klaustroa.*

*128. artikulua. Osaketa.*

*129. artikulua. Eskuduntzak.*

*Hirugarren sekzioa. Beste koordinazio organook.*

*130. artikulua. Irakasleen koordinazio-organook.*

IV. kapituluak ikastetxe publikoen zuzendaritzaz hitz egiten du. Honetan zuzendari eta zuzendaritza taldearen inguruko hainbat gai agertzen dira, hala nola taldeko kide bakoitzaren eskuduntzak, izendapenak eta kargu uzteak (2006, 77-80. or.).

*Taula 8: IV. kapitula. Ikastetxe publikoen zuzendaritza.*

### IV. KAPITULUA

*131. artikulua. Zuzendaritza taldea.*

*132. artikulua. Zuzendariaren eskuduntzak.*

*133. artikulua. Zuzendariaren hautaketa.*

*134. artikulua. Zuzendari izateko baldintzak.*

---

*135. artikulua. Hautaketa-prozesua.*

---

*136. artikulua. Izendapena.*

---

*137. artikulua. Ezohiko izendapena.*

---

*138. artikulua. Zuzendariak kargua uztea.*

---

*139. artikulua. Zuzendaritza-funtzioa ezagutzea.*

---

### *LOMCE*

Espainiako Hezkuntzaren Kalitatea Hobetzeko Lege Organikoa (gaztelaniaz LOMCE siglak dituen) 2013.urtean indarrean sartu zen, honek 2006tik indarrean zegoen LOE indargabetu zuen. 2013ko maiatzaren 17an lege-proiektua aurkeztu zuenetik Gorte Nagusiek azaroaren 28an behin betiko onartu zuten arte, oso lege eztabaidatua izan zen.

LOMCEk hasieran sarrera edo hitzaurrea dauka, honetan (VII. zatian) zuzendariek lidergo pedagogiko eta kudeaketa-lidergo handiagoa izango dutela jartzen du (2013, 8. or.): “Erreformak ikastetxeetako zuzendaritzaren kudeaketa-gaitasuna indartzen ere lagunduko du, eta zuzendari, ikastetxean hezkuntza-administrazioaren ordezkari diren aldetik eta hezkuntza-proiektuaren arduradun diren aldetik, lidergo pedagogiko eta kudeaketa-lidergo handiagoa izateko aukera emango die”. <sup>3</sup>Gainera zuzendari funtzioaren bultzada aipatzen da, zuzendari izatera iristeko ziurtapen-sistema erabiltzea sustatzen du lege honek, baita protokolo baten ezarpena erabakien hautaketan (2013, 8. or.): “Bestalde, zuzendaritza-funtzioa sustatzen da, aldez aurreko ziurtapen-sistema baten bidez, zuzendari lanpostura sartzeko, eta protokolo bat

---

<sup>3</sup> La reforma contribuirá también a reforzar la capacidad de gestión de la dirección de los centros, confiriendo a los directores, como representantes que son de la Administración educativa en el centro y como responsables del proyecto educativo, la oportunidad de ejercer un mayor liderazgo pedagógico y de gestión.

ezartzen da hartutako erabakien, kalitate-ekintzen eta horiek ezartzean lortutako emaitzen berri emateko”.<sup>4</sup>

Lege Organiko honen lehenengo artikulua maiztaren 3ko, 2/2006 Hezkuntzako Lege Organikoaren moldaketa egiten du. Artikuluak modu desberdinean geratzen dira idatziak, baita artikulua asko bertan behera geratzen dira. Gure gaiarekin zerikusia duten LOMCE artikulua hurrengo hauek dira (2013, 46-49. or.):

*Taula 9: LOE-ren artikuluen moldaketa.*

*124. artikulua. Antolaketa-, funtzionamendu- eta bizikidetza-arauak.*

*127. artikulua. Eskola Kontseiluaren eskuduntzak.*

*131. artikulua. Zuzendaritza-taldea.*

*132. artikulua. Zuzendariaren eskuduntzak.*

*133. artikulua. Zuzendariaren hautaketa.*

*134. artikulua. Zuzendari-hautagai izateko baldintzak.*

*135. artikulua. Hautaketa-prozedura.*

*136. artikulua. Izendapena.*

*137. artikulua. Ez-ohiko izendapena.*

*138. artikulua. Zuzendariaren kargu-uztea.*

*139. Zuzendaritza funtzioaren aitorpena.*

Hurrengo tauletan 131-139. Artikuluetan jartzen duenaren laburpena agertzen da, lehenengo taula honetan zuzendaritza taldea zer den eta nola funtzionatzen duen azaltzen da.

*Taula 10: LOMCE 131. artikulua.*

*131. artikulua. Zuzendaritza-taldea.*

<sup>4</sup> Por otro lado, se potencia la función directiva a través de un sistema de certificación previa para acceder al puesto de director, y se establece un protocolo para rendir cuentas de las decisiones tomadas, de las acciones de calidad y de los resultados obtenidos al implementarlas.

1. *Ikastetxe publikoetako gobernu-organo exekutiboa izango da. Eta zuzendariak, ikasketaburuak eta idazkariak osatuko dute. Hezkuntza Administrazioak erabaki dezake.*
2. *Zuzendariaren esanetara eta araudiaren funtzioen arabera koordinaturik lan egingo du.*
3. *Zuzendariak Hezkuntza Administrazioari jakinaraziko dio ikasketaburua eta idazkariaren izendapen eta etenak. Aurretik Klaustroan eta Eskola Kontseiluan informatzen da.*
4. *Talde osoak agindu epea bukatu ondoren edo zuzendaria kargua-utzi ondoren haien funtzioak utziko dituzte.*
5. *Hezkuntza Administrazioak, ikastetxeko zuzendaritza taldeari baliabide materialak kudeatzen lagunduko dieten neurri bereziak, programa eta formazioa eskainiko diete.*

*Taula 11: LOMCE 132. artikulua.*

**132. artikulua. Zuzendarien eskumenak.**

- a) *Ikastetxea eta administrazioa ordezkatu.*
- b) *Ikastetxeko ekintza guztiak zuzendu eta koordinatu.*
- c) *Zuzendaritza pedagogikoa gauzatu, berrikuntzak bultzatu eta hezkuntza proiektuko helburuak lortzeko plana sustatu.*
- d) *Legeak betetzen direla bermatu.*
- e) *Ikastetxeko langileri osoaren buruzagitza gauzatu.*
- f) *Bizikidetza erraztu, arazoei konponbidea bermatu eta disziplina neurriak ezarri.*
- g) *Familia eta erakundeekin lankidetza bultzatu eta eskola giro egokia sustatu.*
- h) *Ikastetxeko barne-, kanpo- irakasleria-ebaluazioak bultzatu.*
- i) *Eskola Kontseilu eta Klaustro bilerak deitu. Hauetan adosten dena zuzendu.*

---

j) Lan obren, zerbitzuen eta horniduren kontratazioak egin, gastuak baimendu, ordainketak egin eta dokumentu ofizialak bildu.

---

k) Hezkuntza Administrazioari zuzendaritza taldekoen etenak proposatu.

---

l) LOMCEko V. tituluko II. kapituluaren adierazten diren proiektu eta arauak onartu.

---

m) Urteko Programazio Orokorra onartu, irakaskuntzaren planifikazioa eta antolakuntza esparruetan, Klaustroak dituen eskumenak kaltetu gabe.

---

n) Ikasleen sarbideen gainean erabaki, LOMCEk dioena jarraituz.

---

ñ) 122.3 artikuluan dioenaren arabera baliabide osagarriak onartu.

---

o) Tokian tokiko Hezkuntza Administrazioarekin eta beste ikastetxe eta erakundeekin lankidetzan ibili.

---

p) Hezkuntza Administrazioak agindu diezaiokeen beste edozein.

---

Aurreko honetan esparru zientifikoan aztertuko ditugun zuzendariaren eskumenak agertzen dira, guk hautatutako eskoletan (Auzperri IP, Arnegi/Luzaide IP eta San Pedro IP) nola aurrera eramaten diren ikusiko dugu.

Gure Luzaide/Arnegi IP kasuan, tokian tokiko Hezkuntza Administrazioarekin eta beste ikastetxe eta erakundeekin lankidetzan ibili eskumena garrantzitsua da, lehen azaldu bezala lehen bi ikastetxe ziren hauek egun bakarra bilakatu dira, baina bi zuzendaritza talde dituzte, horretarako elkarrekin lankidetzan ibiltzea beharrezkoa da.

Azpiko taula honetan zuzendariaren hautaketa nola egingen den laburtuta agertzen da.

*Taula 12: LOMCE 133. artikulua.*

<p><b>133. artikulua. Zuzendariaren hautaketa.</b></p>
--

1. Ikastetxeko hezkuntza-elkartea eta Hezkuntza Administrazioak parte hartuko duten prozesuaren bitartez egingo da.

---

2. Ikastetxe publikoetan hautaketa eta izendapena meritu lehiaketaren bidez egingo da, ikastetxeak esleitutako irakaskuntzetako baten bat ematen duten irakasle funtzionarioen artean.

---

---

3. *Berdintasuna, publizitate, meritu eta ahalmen printzipioen adostasuna egin.*

Hurrengo taulan Espainiako Hezkuntzaren Kalitatea Hobetzeko Lege Organikoaren 134. artikulua, zuzendari-hautagai izateko baldintzak, agertzen da. Artikulu honen lehenengo zatia moldatu egin da. Honela geratzen dira idatziak (2013, 48. or.).

---

*Taula 13: LOMCE 134. artikulua.*

<p>134. artikulua. Zuzendari-hautagai izateko baldintzak.</p>
---

1. *Merezimendu-lehiaketan parte hartu ahal izateko, baldintza hauek bete beharko dira:*

- 
- a) *Irakaskuntzako funtzio publikoan karrerako funtzionario gisa gutxienez bost urteko antzinatasuna izatea.*
  - b) *Karrerako funtzionario gisa zuzeneko irakaskuntza eman izana, gutxienez bost urtez.*
  - c) *Hezkuntza, Kultura eta Kirol Ministerioak edo autonomia-erkidegoetako hezkuntza-administrazioek zuzendaritza-eginkizunari buruz emandako prestakuntza-ikastaro bat gainditu izanaren ziurtagiria izatea. Prestakuntza-ikastaroaren ezaugarriak Gobernuak araudiaren arabera garatuko ditu. Ziurtagiriek lurralde nazional osoan izango dute balioa.*



- d) *Zuzendaritza-proiektu bat aurkeztea, haren helburuak, jardun-ildoak eta ebaluazioa jasoko dituen, besteak beste.*

---

## 2. Mota honetako ikastetxetan:

---

- *Haur Hezkuntzako berariazkoetan.*
- *Lehen Hezkuntzako osatugabeetan..*
- *Zortzi ikasgela baino gutxiagoko Bigarren Hezkuntzakoetan, ikasketa artistikoak, kirol eta hizkuntzetakoak.*
- *Zortzi irakasle baino gutxiagoko helduen eskolan, Hezkuntza Administrazioak artikulatu honetako 1. Zatiko zenbait baldintza salbuetsi ditzake.*

Hurrengo taulan 135. artikularen laburpena ikus dezakegu, honetan zuzendariaren hautaketa prozedura laburbilduta agertzen da:

*Taula 14: LOMCE 135. artikulua.*

<h3>135. artikulua. Hautaketa prozedura.</h3>
---

1. *Ikastetxe publikoetarako Hezkuntza Administrazioak meritu lehiaketa bat iragarriko du, hautaketarako prozedurak, hautagaiaren merituak eta zuzendaritza proiektua baloratzeko irizpide objektiboak ezarriz.*
- 
2. *Hezkuntza Administrazioak eta ikastetxe publikoetako klaustroko %30-50 ordezkariak osatutako batzorde batek egingo du hautaketa, Eskola Kontseiluari parte-hartzeko aukera emanaz.*
- 
3. *Egiaztatutako meritu akademiko eta profesionaletan; zuzendaritza proiektuan, irakasle eta zuzendari karguetan edukitako esperientzien balorazioan oinarrituko da, eta modu berezian baloratuko dira:*
    - *Zuzendaritza taldean aritu izana.*
    - *Zerbitzu historiala.*
    - *Eskatzen duen ikastetxe publikoko zuzendaritza aurretik egindako lana eta garatutako irakaskuntza.*
    - ...
-

Hurrengo taulan zuzendariaren izendapena nolakoa den ikus dezakegu:

*Taula 15: LOMCE 136. artikulua.*

**136. artikulua. Izendapena.**

1. *Hezkuntza Administrazioak lau urtetarako izendatuko du hautatua izan den zuzendarigaia.*
2. *Zuzendarien berrizendapena iraupen berdineko denboraldiz berritu ahalko da, aurreko denboraldiaren ebaluazioa positiboa jaso ezker. Ebaluazio hauek irizpide eta prozedura publikoak eta objektiboak izango dituzte. Hezkuntza Administrazioek finkatu dezakete agintaldi hauen gehiago epe-amaierak.*

Ez ohiko egoerak gerta daitezke, hautagairik ez egotea, ikastetxe sortu berria izatea, ikastetxeko kontseiluak/batzordeak inor ez hautatu izana... Horrelako kasuetan ez-ohiko izendapena egiten da, 137. artikuluan ezartzen den moduan.

*Taula 16: LOMCE 137. artikulua.*

**137. artikulua. Ez-ohiko izendapena.**

*Hezkuntza Administrazioak izendatuko du irakasle funtzionario bat, karguan gehienez lau urte egonen dena.*

138. artikuluan zuzendariaren kargu uztearen egoerak agertzen dira:

*Taula 17: LOMCE 138. artikulua.*

**138. artikulua. Zuzendariaren kargu-uztea.**

- a) *Izendapen edo luzapen garaia agortu zaiolako.*
- b) *Ukoa onartu diolako Hezkuntza Administrazioak.*
- c) *Bat-bateko ezgaitasun fisiko edo psikikoagatik.*

*d) Zuzendari karguari dagokien funtzioen hauste larri bategatik baliogabetua izatea.*

Ikastetxe zuzendaritzarekin zerikusia duten artikuluen artean zuzendaritza funtzioen aitorpena azkenekoa da, 139. Artikulua. Hurrengo taulan honen laburpena ikus dezakegu:

*Taula 18: LOMCE 139. artikulua.*

**139. artikulua. Zuzendaritza funtzioaren aitorpena.**

- 1. Zuzendaritza karguak eta bereziki zuzendariarena modu bereizituan ordainduko da, lanak duen ardura eta eskatzen zaion adeitasunagatik, beti ere Hezkuntza Administrazioak onartzen dituen osagarrien arabera.*
- 2. Bereziki baloratua izango da irakas funtzio publikoko hornidura-lanpostuetan.*
- 3. Zuzendariak bere agintealdiaren bukaeran ebaluatuak izango dira. Ebaluazio baikorra edo positiboa izaten dutenek, Hezkuntza Administrazioek xedatzen duten arabera, aitorpen pertsonala eta profesionala eskainiko diete.*
- 4. Halaber, ebaluazio positiboa eskuratzen dutenek eta lanean jarraitzen duten bitartean, Hezkuntza Administrazioek erabakiko duten neurri eta baldintzen arabera, osagarri bat jasoko dute.*

LOMCErekin bukatzeko honetan agertzen diren bi xedapen aztertuko ditugu, hauek bigarren xedapen gehigarria eta lehenengo xedapen iragankorra izanen dira, hauek ikastetxe publikoetako zuzendariak hautatzeko merezimendu-lehiaketetan parte hartzeko baldintzez hitz egiten dute.

Alde batetik, bigarren xedapen gehigarria dago, honek hurrengo dio (2013, 57-58. or.): “Lege organiko hau indarrean jarri aurretik emandako ikastetxe publikoetako zuzendarien gaikuntza eta egiaztapenak baliokidetzat hartuko dira lege organiko honen 134. artikulua 1. paragrafoko c) idatz-zatian zuzendaritza-eginkizunaren garapenari buruz adierazitako prestakuntza-ikastaroa gainditu izana egiaztatzen duen

ziurtagiriaren baliokidetzat”.<sup>5</sup> Bestetik, lehenengo xedapen iragankorra dago, honek hurrengo dio:

Lege organiko hau indarrean jarri eta hurrengo bost urteetan, ikastetxe publikoetako zuzendariak hautatzeko merezimendu-lehiaketetan parte hartzeko, ez da ezinbesteko baldintza izango, zuzendaritza-eginkizunari buruzko prestakuntza-ikastaroa gaingitu izanaren ziurtagiria edukitzea. Lege organiko honen 134. artikuluko c) idatz-zatia, 1. atalean adierazia dagoena, baina kontuan hartu beharko da edukitzen duen hautagaiaren meritutzat (2013, 58. or.).<sup>6</sup>

Espainiako Hezkuntzaren Kalitatea Hobetzeko Lege Organikoarekin bukatzeko azken xedapenetatik bigarrena aztertuko dugu, Hezkuntzarako Eskubidea arautzen duen uztailaren 3ko 8/1985 Lege Organikoaren moldaketa da. Xedapenak zuzendariaren eta Eskola Kontseiluaren inguruan hitz egiten du. Hurrengo taulan bertan agertzen diren artikulua ikus ditzakegu (2013, 59-61. or.).

*Taula 19: LOMCE. Azken xedapenetik bigarrena.*

<p><i>Azken xedapenetatik bigarrena. Hezkuntzarako Eskubidea arautzen duen uztailaren 3ko 8/1985 Lege Organikoaren moldaketa.</i></p>
---

*54. artikuluko bigarren zatia. Zuzendariaren gaitasunak.*

---

*56. artikuluko lehenengo zatia. Eskola Kontseiluaren kideak.*

---

*57. artikulua. Eskola Kontseiluaren eskuduntzak.*

---

*59. artikulua. Zuzendariaren izendapena eta agintaldia.*

---

<sup>5</sup> Las habilitaciones y acreditaciones de directores de centros públicos expedidas con anterioridad a la entrada en vigor de esta Ley Orgánica se considerarán equivalentes a la certificación acreditativa de haber superado el curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva, indicada en el apartado 1, letra c), del artículo 134 de esta Ley Orgánica.

<sup>6</sup> Durante los cinco años siguientes a la fecha de la entrada en vigor de esta Ley Orgánica, no será requisito imprescindible, para participar en concursos de méritos para selección de directores de centros públicos, la posesión de la certificación acreditativa de haber superado el curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva, indicada en el apartado 1, letra c), del artículo 134 de esta Ley Orgánica, si bien deberá ser tenida en cuenta como mérito del candidato que la posea.

---

*60. artikulua. Irakasleak.*

---

*61. artikulua. lehenengo zatia. Betebeharrak ez betetzea.*

---

LOMCE-k ikastetxeko zuzendaritzaren inguruan dioena laburbilduta ikusteko aukera ematen du educaLAB-ek egindako Preziak (3. Eranskina).

#### *LOMLOE*

Lege Organikoaren proiektua, maiatzaren 3ko 2/2006 Hezkuntzaren Lege Organikoa moldatzen duena. 2020. Urtean aurrera eramandako hezkuntza lege berria da, honek 2006. urtean indarrean jarritako Hezkuntzako Lege Organikoa moldatzen du, gaur egungo arazoei irtenbidea eman nahian. Lege berri honek 2013. urtean egindako Espainiako Hezkuntzaren Kalitatea Hobetzeko Lege Organikoa (LOMCE) indargabetzen du. Lege honen helburuak, hezkuntza sistema modernizatzea, ekitatea eta sistema inklusiboa berriro lortzea, emaitzak hobetzea eta eskola arrakasta lortzea eta ezagutzaren oinarritzko zutabe gisa hezkuntza-sistema egonkortzea dira.

Lege berri honek hainbat alorretan moldaketak ekarri ditu, zuzendariaren hautaketa honen eragina ikus dezakegu, legeak honela erraten du (2020, 14. or.):

Zuzendaria hautatzeko eta izendatzeko prozesuen erregulazioa moldatzen da. Hautaketa ikastetxeko ordezkariak osatutako batzorde batek egingo du; batzordeko ordezkari horietatik, heren bat klaustroak aukeratutako irakasleak izango dira, eta beste heren bat irakasleak ez diren Eskola Kontseiluko kideak. Gainera, antzeko zentroetan zuzendaritzan ibilitako zuzendari baten figura sartu da.<sup>7</sup>

Aurreko legean ikusi dugun bezala honetan ere artikuluen moldaketa egiten da, lehen agertzen zen informazioa aldatu, berritu edo desagertu egin da. Moldaketa honetan horrela geratu diren zuzendaritzarekin zerikusia duten artikulua(2020, 52-56. or.):

---

<sup>7</sup> Se modifica la regulación de los procesos de selección y nombramiento del director o directora. La selección será realizada en el centro por una comisión constituida por representantes del centro correspondiente; de estos representantes en la comisión, un tercio será profesorado elegido por el Claustro y otro tercio será elegido por y entre los miembros del Consejo Escolar que no son profesores o profesoras. Además, se establece la incorporación de la figura de un director experimentado con trayectoria en el ejercicio de la dirección en centros similares.

*Taula 20: LOMLOE artikulua.**127. artikulua. Eskola Kontseiluaren eskuduntzak.**131. artikulua. Zuzendaritza taldea.**132. artikulua. Zuzendariaren eskuduntzak.**135. artikulua. Hautaketa-prozesua.**136. artikulua. Izendapena.*

Lehen adierazi bezala, informazioa moldatzeaz gain, xedapen gehiago txertatzen dira, eta zuzendariaren izendapenarekin zerikusia daukan bat gehitzen da, berrogeita laugarren xedapen gehigarria. Hau honela geratzen da idatzita (2020, 65. or.): “Lege hau indarrean jarri aurretik emandako ikastetxe publikoetako zuzendarien gaikuntza eta egiaztapenak baliokidetzat hartuko dira lege honen 135. artikuluen 1. zatian eta 136. artikuluen 1. zatian adierazitako zuzendaritza-eginkizunaren garapenari buruzko prestakuntza-programa gainditu izana egiaztatzen duen ziurtagiria izanda”<sup>8</sup>.

LOMLOEn itunpeko eta pribatuak diren ikastetxeen zuzendaritza aztertzen da, baina guk hautatutako ikastetxe guztiak (Auzperri, Luzaide-Arnei eta San Pedro) ikastetxe publikoak dira, horregatik legeak ikastetxe publikoko zuzendaritzari buruzko informazioa erabiliko dugu lan honetan.

*2.2.2. Frantziar estatua**LOI FILLON 2005*

2005. urtean indarrean jarritako legea izan zen, honek Frantziako hezkuntza sistema erreformatzen du: eskolaren etorkizunerako orientazioaren eta programaren legea. Lege honek hurrengo edukiak ditu:

- Ezagutzaren oinarri komun bat, eta horren gainean Hezkuntza Kontseilu Nagusiak bere gomendioa ematen dituen.

<sup>8</sup> Las habilitaciones y acreditaciones de directores o directoras de centros públicos expedidas con anterioridad a la entrada en vigor de esta ley se considerarán equivalentes a la certificación acreditativa de haber superado el programa de formación sobre el desarrollo de la función directiva, indicada en el apartado 1 del artículo 135 y en el apartado 1 del artículo 136 de esta ley.

- Arrakasta pertsonalerako kontratua.
- Merezimendu bekak.
- Hiru orduko laguntzak eskola-irakasleentzat.
- Bigarren determinazioaren irakaskuntza ezabatzea.
- Eskola-polizia lankidetza.

Lege honen ezarpenak kontrako mugimendu garrantzitsu bat sortu zuen Frantzian zehar, batxilergoko ikasleen mugimendua, zenbait hilabete iraun zuena. Aurretik aurkitu dezakegun legea 1989. urtekoa da, Loi Jospin, hezkuntza orientazio legea.

### *LOI PEILLON 2013*

2013ko uztailaren 8ko 2013-595 Legea, Errepublikaren Eskola birsortzeko orientazio eta programa buruzkoa da. Lege honek eskola-unibertsitatea kontseilua ezartzen du, eta eskolaren eta unibertsitatearen arteko jarraitutasun pedagogikoa eta hezkuntza-koherentzia bermatzea du helburu. 2013. urtean aurrera eramandako lege honek Frantziako hezkuntza sistema berritzen du. Honek Loi Fillon indargabetu egin zuen.

Legeak kontratu objektibo hirukoitzak finkatzen ditu Estatuaren (akademiaren errektoreak ordezkaturak), tokiko agintaritzak eta eskola establezimenduekin. Tokiko agintariak politika digitalean dituzten paperak nabarmentzen ditu: ekipamenduak, mantentze lana, irakaskuntzarako beharrezkoa den softwarea eskuratzea eta hezkuntza komunitateko kideen arteko trukeak.

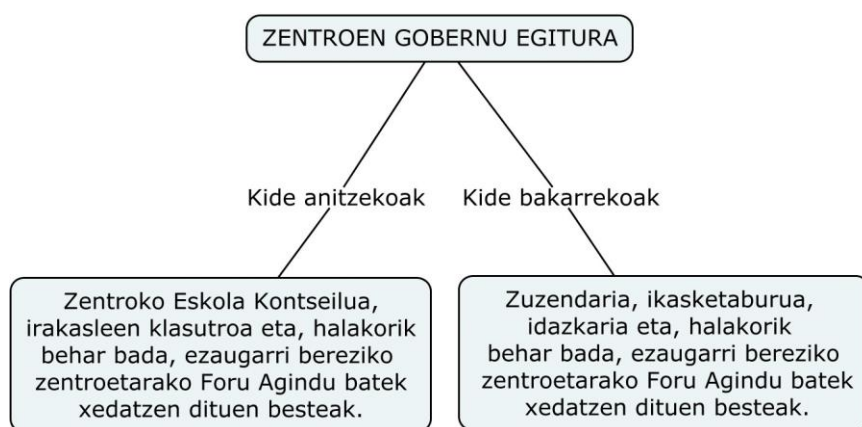
### *2.2.3. Nafarroako foru komunitatea*

Nafarroako Foru Komunitateko bi lege aztertuko ditugu atal honetan: 24/1997 Foru Dekretua eta 7/2017 Agindu Forala. Lehenengoak Nafarroak ikastetxeen zuzendaritza kudeaketari buruz hitz egiten du, bigarrenak ikastetxe publikoetako zuzendaritza taldeen hautaketa, izendapena eta ebaluazioari buruz hitz egiten du.

24/1997 Foru Dekretua, otsailaren 10ekoa, aztertuko dugu Nafarroak ikastetxeen zuzendaritza nola kudeatzen duten ikusteko. “Nafarroako Foru Komunitateko lurraldean dauden Haur Hezkuntzako eskola publikoen, Lehen Hezkuntzako ikastetxe publikoen eta Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxe publikoen Erregelamendu Organikoa” onesten duena da.

II. tituluak Haur Hezkuntzako eskola publikoen, Lehen Hezkuntzako ikastetxe publikoen eta Haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxe publikoen gobernu organoei buruz hitz egiten du. Titulu hau hiru kapitulu desberdinetan banatzen da: gobernu organoak, kide anitzeko gobernu organoak eta kide bakarreko gobernu organoak.

I. kapituluak, aurretik adierazi bezala, gobernu organoei buruz hitz egiten du. Ikastetxe publikoek, beheko irudian ikus dezakegun bezala, honako gobernu organoak izango dute.



**Irudia 10:** Ikastetxeko gobernu organoak

II. kapituluak kide anitzeko gobernu organoi buruz hitz egiten du bi gai nagusi izanik: Eskola Kontseilua eta irakasle Klaustroa. Guk III. kapitulua sakonago aztertuko dugu, honetan kide bakarreko gobernu organoak agertzen dira, zuzendaritza taldean oinarrituz (24/1997 Foru Dekretua).

**Taula 21:** III. kapitulua. Kide bakarreko gobernu organoak.

### III. KAPITULUA. Kide bakarreko gobernu organoak.

25. artikulua. Zuzendaritza taldea.

26. artikulua. Zuzendaria hautatu eta izendatzea.

27. artikulua. Zuzendari izateko hautagaien baldintzak.

28. artikulua. Kandidatuaren eta zuzendaritza programen aurkezpena.

29. artikulua. Administrazioak zuzendaria hautatzea.

30. artikulua. Zuzendariaren eskumenak.

31. artikulua. Zuzendariaren kargu-uztea eta ondorioak.

32. artikulua. Ikasketaburua eta idazkaria bereizi eta izendatzea.

33. artikulua. Ikasketaburuaren eskumenak.

34. artikulua. Idazkariaren eskumenak.

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa



---

*35. artikulua. Alboko ikasketaburutzak.*

---

*36. artikulua. Ikasketaburuaren eta idazkariaren kargu uztea.*

---

*37. artikulua. Ordezkapenak zuzendaritza taldean.*

---

Otsailaren 2ko 7/2017 Agindu Forala, Ikastetxe Publikoetako zuzendaritza taldeen hautaketa, izendapena eta ebaluazioari buruzkoa da. Ikastetxe publikoetan zuzendaria hautatzeko eta izendatzeko prozedura arautzen duten 2013ko Hezkuntza Kalitatearen Hobekuntzaren Legearen 133. artikulutik 139. artikulura aldaketak egin ditu Agindu Foral honek, hautagaiek bete beharreko baldintzei eta hautaketa-batzordearen osaerari dagokienez.

Zuzendaritza-lana egitearen garrantziaz jabetu da Hezkuntza Sailak, horretarako arau moldaketa hau proposatzen du, ikastetxe publikoetako zuzendarien hautaketa eta izendapena oinarrizko araudira egokitzen duena (Agindu Forala, 2017): “ [...] berdintasunaren, merezimenduaren, gaitasunaren eta publizitatearen printzipioen arabera egingo dela bermatzen duen prozedura baten bidez, eta hezkuntza-komunitatearen laguntza handienarekin egingo dela bermatzen duena”.<sup>9</sup>

Hiru kapitulu desberdinetan banatzen da Agindu Foral hau (2017):

*Taula 22: 2017ko Agindu Foralaren kapituluak.*

<i>I. kapitulua. Xedapen orokorrak.</i>
---

<i>1. artikulua: Xedea eta aplikazio-eremua.</i>
--

---

<i>2. artikulua: Printzipio orokorrak.</i>
--

---

<i>3. artikulua: Parte hartzeko baldintzak.</i>
---

<i>II. Kapituluak. Hautaketa, izendapena eta kargu-uztea.</i>
---

---

<sup>9</sup> [...] mediante un procedimiento que garantice que se realice de acuerdo a los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad, garantizando que se realice con el mayor apoyo de la comunidad educativa.

### *III. Kapituluua. Izendapena ebaluatzea eta berritzea.*

Goian ikusi dezakegun taularen lehenengo kapituluak hiru artikulua daude: xedapen eta aplikazio-eremua, printzipio orokorrak eta parte hartzeko baldintzak. Hurrengo taulan hauen laburpena ikus dezakegu (Agindu Forala, 2017):

*Taula 23: Agindu Forala I. kapituluua.*

#### *I. kapituluua. Xedapen orokorrak.*

##### *1. artikulua: Xedea eta aplikazio-eremua.*

*Foru agindu honen xedea Nafarroako Gobernuko Hezkuntza Departamentuaren menpeko ikastetxe publikoetako zuzendarien hautaketa, ebaluazioa eta izendapenaren berritzea arautzea da.*

*Nafarroako Foru Komunitateko Hezkuntza Administrazioaren menpeko ikastetxe publikoetan aplikatuko da.*

*Foru agindu honen aplikaziotik kanpo geratzen dira Lanbide Heziketako Ikastetxe Bateratuak eta Lanbide Heziketako Erreferentzia Nazionaleko Ikastetxeak.*

##### *2. artikulua: Printzipio orokorrak.*

*Ikastetxe publikoetako zuzendariak hautatzeko eta izendatzeko, merezimendu-lehiaketa egingo da.*

*Hautaketa berdintasun-, publizitate-, merezimendu- eta gaitasun-printzipioei lotuko zaie.*

*Hezkuntza Sailak ezarriko ditu aurkeztutako merezimenduak eta zuzendaritza-proiektuak baloratzeko irizpideak, bai eta zuzendaritza-eginkizuna ebaluatzeke irizpideak ere.*

##### *3. artikulua: Parte hartzeko baldintzak.*

*Merezimendu-lehiaketan parte hartu ahal izateko, baldintza hauek bete beharko dira:*

*a) Funtzionario gisa gutxienez bost urteko antzinatasuna izatea.*

*b) Organikoki eta funtzionalki Nafarroako Gobernuko Hezkuntza*

---

*Departamentuaren menpeko karrerako funtzionarioak izatea.*

- c) Karrerako funtzionario gisa zuzeneko irakaskuntza eman izana bost urtez.*
- d) Zuzendaritza-eginkizunari buruzko prestakuntza-ikastaro bat gainditu izanaren ziurtagiria izatea.*
- e) Zuzendaritza-proiektu bat aurkeztea, gutxienez ikastetxearen egoeraren azterketa jasoko duena.*
- f) Gainerako zuzendaritza-taldearen proposamena aurkeztea, interesdunek onartua.*
- g) D ereduko irakaskuntzak bakarrik ematen dituen ikastetxe bateko zuzendaritzarako hautagaitza aurkeztuz gero, EGA titulua edo baliokidea izatea.*
- h) Behar den espezialitatea izatea.*

---

*Haur-hezkuntzako ikastetxe espezifikoetan, Lehen Hezkuntzako ikastetxe osatugabeetan, zortzi unitate baino gutxiagoko bigarren hezkuntzako ikastetxeetan, arte-irakaskuntza profesionalak, kirol-irakaskuntzak, hizkuntza-irakaskuntzak edo zortzi irakasle baino gutxiagoko helduei zuzendutakoetan, Hezkuntza Sailak artikuluko honetako 1. paragrafoko a) eta c) baldintzak betetzetik salbuetsi ahal izango du hautagaia.*

---

*Eskakizun horiek deialdiari dagokion eskabidea aurkezteko epea amaitzen den egunean bete beharko dira.*

Bigarren kapituluak hautaketa, izendapena eta kargu-uzteaz hitz egiten du, 4. kapitulutik 12. kapitulura doa (Agindu Forala, 2017):

**Taula 24:** Agindu Foralaren II. kapitulua.

<i>II. Kapituluak: hautaketa, izendapena eta kargu-uztea.</i>
---

*4. artikulua: Hautaketa-batzordeak.*

---

*5. artikulua: Hautaketa Batzordeko kideak izendatzea.*

---

*6. artikulua: Hautaketa-batzordeak izendatzea eta eratzea.*

---

---

7. artikulua: Hautaketa Batzordearen eginkizunak.

---

8. artikulua: Hautaketa-prozesua.

---

9. artikulua: Merezimenduak eta zuzendaritza-proiektua baloratzea.

---

10. artikulua: Zuzendaria eta zuzendaritza-taldea izendatzea.

---

11. artikulua: Ezohiko izendapena.

---

12. artikulua: Zuzendariaren kargu-uztea.

---

Agindu Foral honekin bukatzeko hirugarren kapitulua dago, izendapena ebaluatzea eta berritzea. Hurrengo taulan kapitulu honen laburpen bat ikus daiteke, non 13-15. Artikuluez gain hainbat xedapen agertzen diren (2017):

*Taula 25: Agindu Forala III. kapitulua.*

III. Kapitulua. Izendapena ebaluatzea eta berritzea.
--

13. artikulua: Izendapenaren berritzea.

14. artikulua: Zuzendaritza-funtzioa ebaluatzeko prozeduraren printzipioak.

15. artikulua: Zuzendaritza-funtzioa ebaluatzeko prozedura.

Lehenengo xedapen iragankorra: Aurretik izendatutako zuzendariak.
---

Bigarren xedapen iragankorra: Zuzendaritza-eginkizunaren garapenari buruzko prestakuntza-ikastaroa gaingitu izana egiaztatzen duen ziurtagiriaren balorazioa.
---

Hirugarren xedapen iragankorra: Zuzendaritza-gaitasunak eguneratzeko ikastaroa, ikastetxe publikoetako zuzendaritzako gaikuntza edo egiaztagiria dituztenentzat eta ikastetxe publikoetako zuzendari-postuak betetzen dituztenentzat.
---

Xedapen indargabetzaile bakarra. Araudia indargabetzea.
---

Azken Xedapen Bakarra. Indarrean jartzea.
---

### 2.3. Esparru zientifikoa

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

Esparru zientifiko honetan zenbait autorek idatzitako artikulu, txosten, liburu... desberdinak aztertuko ditugu.

Aurretik esan den bezala ikastetxeko zuzendaritzaz hitz egitean zuzendariarengan pentsatzen da gehienetan, baina ez da horrela izan behar, nahiz eta zuzendariaren eskumenak eta funtzioak aztertzen dituzten ikerketa gehiago egon, zuzendaritzaz hitz egiten denean zuzendaritza talde osoa kontuan izan behar dugu.

Azken urte hauetan zuzendaritzaren eta lidergoaren hainbat teoria egon dira, hauek azken batean hiru oinarri nagusi dituzte, Alejandro Campo-k (2006, 202. or.) bere lanean dioen bezala: “teoria batzuk pertsonen nolakotasunean, ezaugarrietan eta bereizgarritasunetan zentratzen dira. Beste batzuek, zuzendariaren portaerei erreparatzen diete, betetzen dituen rolei, bere ezaugarriei baino gehiago egiten duenari. Azkenik, hirugarren talde batek zuzendaritza hartzen du jarduera berezi eta espezifikotzat, zuzentzen den zentroaren testuinguruarekin lotuta”.<sup>10</sup>

Autore askok aztertu dute zuzendaritzaren definizioa, horrela hainbat zuzendaritza mota desberdinduz. Adibidez, Burns-ek eta Bass-ek aldaera bat sartu zuen zuzendariaren eta lan egiten duen pertsonen arteko harremana aztertzean, bi zuzendaritza estilo identifikatu zituzten: transakzionala eta eraldatzailea. Lehenengo honek, elkarrekiko balio truke onuragarrian oinarritzen da eta bigarrenak, motibazioak eta interesak ulertzen saiatzen da gero zuzendaritzaren posiziotik sustatzeko. Avelino Sarasuak (2013, 41. or.) idatzitako artikuluan dioen bezala: “irakaskuntzaren kalitatearen eta ikastetxeen antolaketa eta funtzionamendua eta emaitzak hobetzearen funtsezko elementua da”<sup>11</sup>.

Manuel Jesus Fernandez-ek ikastetxearekiko, bere komunitatearekiko eta, oro har, Hezkuntzarekiko konpromisoaz gain, ikastetxe zuzendaritzak zenbait baldintza bete

---

<sup>10</sup> Algunas teorías de la dirección y del liderazgo se centran en las cualidades de las personas, sus rasgos y características. Otras se fijan en los comportamientos del directivo, en los roles que ocupa, en lo que hace más que en sus características. Por último, un tercer grupo contempla la dirección como la actuación singular y específica en relación con el contexto del centro que se dirige.

<sup>11</sup> un elemento clave de la calidad de la enseñanza y de la mejora de la organización y funcionamiento de los centros y también de sus resultados.

behar dituela dio. Eta horiek, azken batean, bidean gidari izateko kontzeptu hori betetzeko behar diren beharrak bihurtzen dira.

Zuzendaritza urteetan zehar aldatuz joan da, 1950. hamarkadan zuzendaritzaren zereginak soilik burokratikoak eta administratiboak ziren, baina, egun gertatu diren gizarte-aldaketek hezkuntzaren erreforma eskatzen dute. Hau da, eskolako zuzendariari lehen eskola ondo administratzea eskatzen zaitzaion. Azken urte hauetan aldaketa asko egon dira zuzendariaren eginkizunetan eta eskola administratzeaz gain beste funtzio asko ere betetzen ditu, beherago sakonago ikusiko ditugunak.

Aurretik aipatu den bezala zuzendaritzari buruz hitz egiten duten lanetan gehien bat zuzendariari buruz hitz egiten da, horregatik gure lanaren nondik norakoak ulertzeko honen definizioa beharrezkoa dela uste dugu. Autore bakoitzak definizio propioa sortu dute, adibidez, Cesar Torresen arabera zuzendaria lider ikusten du (2016, 55. or.): “Aditu bat, betiere norbanakoa ardatz duena, beste pertsona bati bere helburuak lortzea mugatzen duten portaerak eta pentsamenduak aldatzeko/hobetzeko aukera planteatzen dio, zuzendari gisa lidergoan arituz”.<sup>12</sup> Beste hainbat autorek lotu dute zuzendariaren eta liderraren kontzeptuak, Silvana Freire eta Alejandra Miranda bezala, eskolan bi lidergo mota daudela diote, lehenengoa administrazioari lotuta dagoena eta bigarrena curriculum eta pedagogia aspektuei lotuta dagoena. Bolivarrek (2010) Freire eta Mirandak (2014) aipatuta honela azaltzen dituzte bi lidergoak: “Administrazio-lidergoan zuzendaria hezkuntza-erakundearen eragiketa-faseaz arduratzen da, eta horrek berekin dakartza eskolan egiten diren jarduera guztien plangintzari, antolaketari, koordinazioari, zuzendaritzari eta ebaluazioari buruzko erantzukizunetan ere. [...]. Bestalde, lidergo pedagogikoaren ardatza jardunbide pedagogiko egokiak antolatzean eta ikaskuntzaren emaitzak areagotzen laguntzean dago”<sup>13</sup>. Eskolako

---

<sup>12</sup> Un experto, siempre centrado en el individuo, plantea a otra persona la posibilidad de cambiar/mejorar comportamientos y pensamientos que limitan alcanzar sus metas ejerciendo del liderazgo como directivo.

<sup>13</sup> El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. [...]. Por otro lado, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje.

zuzendariak bi lidergoak oinarri izan behar ditu. Zuzendariaren definizioekin bukatzeko Sergio Escamillak bere doktore tesian egindakoa dago, zuzendaria animatzaile batekin konparatzen du (2007, 31. or.): “Eskolak behar dituen aldaketen animatzaile naturala eta bere emaitzen funtsezko arduraduna.<sup>14</sup>”.

Europako beste herrialde askok zuzendariaren karguari garrantzi gehiago ematen diote, Mario Martinek et al (2016) haien lanean dioten moduan zuzendari-kargua irakasle-karrerako mailatzat hartzen da, zuzendari askok ikuskari gisa edo hezkuntza-administrazioko ardura-kargu gisa amaituz. Espainian, aldiz, autonomia-erkidegoek hezkuntza-ikuskaritzan sartzeko lehiaketa-oposizioan eskaintzen diren plazen herena gorde diezaiekete eskola-zuzendariari.

Esparru zientifiko honetan araudiaren inguruko ikerketak egingo ditugu, horretarako abenduaren 9ko 8/2013 hezkuntza-kalitatea hobetzeko lege organikoak dioena jakitea beharrezkoa da, honek honela dio: “Ikastetxeen autonomia eta zuzendarien lidergoa funtsezko faktoreak dira hezkuntza-sistema eraldatzeko, XXI. mendeko ikaskuntza-eskaera berriei begira”<sup>15</sup>. Horregatik zuzendaritza modeloaren profila sortu da, LOMCE-k dioena oinarri izanda:

- Hezkuntza administrazioaren ordezkartza.
- Lidergo pedagogiko eta kudeaketa-lidergo handiagoa: hezkuntza-proiektuaren arduradunak.
- Profesionaltasuna: Zuzendaritzak lanpostua eskuratzeko dituen gaitasunen aldez aurreko ziurtagiria.

### *2.3.1. Ikastetxeko zuzendaritza araudiaren inguruko ikerketak*

Eremu zientifikoaren zati hau egiteko eremu legalarekin bat datozen edukien ikerketa eramane da aurrera, hau da, indarrean dagoen LOMCE araudiko 131-139. artikuluetan dioena oinarri izanda.

---

<sup>14</sup> El animador natural de los cambios que necesita la escuela y en el responsable fundamental de sus resultados.

<sup>15</sup> La autonomía de los centros docentes y el liderazgo de sus directores y directoras son factores clave para la transformación del sistema educativo de cara a las nuevas demandas de aprendizaje del siglo XXI.

*Taula 26: LOMCE artikulua.**131. artikulua. Zuzendaritza-taldea.**132. artikulua. Zuzendariaren eskuduntzak.**133. artikulua. Zuzendariaren hautaketa.**134. artikulua. Zuzendari-hautagai izateko baldintzak.**135. artikulua. Hautaketa-prozedura.**136. artikulua. Izendapena.**137. artikulua. Ez-ohiko izendapena.**138. artikulua. Zuzendariaren kargu-uztea.**139. artikulua. Zuzendaritza funtzioaren aitorpena.***ZUZENDARITZA TALDEA**

Araudiaren inguruko ikerketa asko zuzendariaren inguruan hitz egiten dute, baina zuzendaritza taldearen beste kideak ere kontuan izan behar ditugu: ikasketaburua eta idazkaria. Eskolan guztiek dakite nortzuk diren idazkaria eta ikasketa burua, baina eskolatik kanpo gurasoek ez dute hain argi. Zuzendaritza taldea zuzendaritza-eginkizunak betetzen dituzten pertsonen multzo egituratu eta antolatua da.

Raquel Osornok bere doktore tesian dioen moduan (2017, 14. or.): “Zuzendaritza-taldea eskolan gertatzen diren lidergo-prozesuen erdigunean dago, eta lidergo-prozesu horiek bi erreferentzia-ardatzekin lotzen ditu: aurrera egiteko norabidea markatzen duen ikuspegi-zentzua izatea eta helburu horretarako eragina izatea<sup>16</sup>”. Zuzendaritza taldeak markatzen du egin behar dena eta nola egin behar den. Horregatik hainbat autorek zuzendaritza taldea jartzen dute ikerketen abiapuntu.

Hurrengo taulan azken urte hauetan (2002-2020) zuzendaritza taldea araudian nola agertu den ikus dezakegu.

*Taula 27: Zuzendaritza taldea araudian.*

LOCE	LOE	LOMCE
------	-----	-------

<sup>16</sup> El equipo directivo está situado en el centro de los procesos de liderazgo que se dan en la escuela, y relaciona estos procesos de liderazgo con dos ejes de referencia: tener un sentido de visión que marca la dirección hacia donde avanzar y ejercer una influencia hacia ese fin.



- Ez dago berrikuntza handirik zuzendaritza taldeari dagokionez.	- Praktikan zuzendaritza taldearentzat aldaketa gutxi dakartza.	- LOE-ren moldaketa. Zuzendaritza taldearekin zerikusia duten artikulua LOEn agertzen diren bezala.
- Taldearen ikuskeran aldaketa handia dakar.		
Artikuluak	Artikuluak	Artikuluak
- 45. artikuluko 2. atala.	- 127. artikulua.	- 124. artikuluko 3. atala.
- 69. artikulua.	- 129. artikulua.	- 127. artikulua.
- 79. artikulua.	- 131. artikulua.	- 131. artikulua.
- 80. artikulua.	- 132. artikulua.	- 135. artikulua.
- 82. artikulua.	- 142. artikulua.	
- 92. artikulua.		

Esparru legalean zuzendaritzarekin zerikusia duten artikulua ikusi ditugu, orain zuzendaritza taldearekin zerikusia dutenak aztertuko ditugu, zenbait autorek aurretik egin duten bezala. Horretarako azken hiru legetara joanen gara: LOCE, LOE eta LOMCE.

Lehenik eta behin LOCE araudia aztertuko dugu, goiko taulan ikusi dezakegun moduan, 2002. urteko lege honetan zuzendaritza taldeari begira ez dira berrikuntza askorik agertzen 1995. urteko Ikastetxeen Partaidetzari, Ebaluazioari eta Gobernuari buruzko Lege Organikoari (LOPEG) begira. VII. kapituluak arte ez da zuzendaritza taldeaz ezer aipatzen. 45. artikuluko 2. atalak hezkuntza-premia bereziak dituzten ikasleen balorazioa egiteko profesionalek ezartzen dituzten jardura-planei dagokienez, zuzendaritza taldearen iritzia kontuan hartuko dela dio. Raquel Osornok (2016) dioen moduan funtzio propio baten erreferentzia zuzena da.

Araudiaren V. titulua ikastetxeei buruz hitz egiten du eta argi eta garbi, horien kudeaketari eskainita dago, beraz, zuzendaritza taldea askotan izendatzen da. Adibidez, 69. artikulua antolaketa-autonomiaz hitz egiten du, Urteko Programazio Orokorra zuzendaritza taldeak egingo duela adierazten du, hori bai aurretik Klaustroari

jakinaraziko dio. Hemen aurretik ikusi dugun bezala beste funtzio propio bat ikus dezakegu. 79. artikulua zuzendariaren eskumenez hitz egiten du, horietako bat zuzendaritza taldeko kideen izendapena eta kargu kentzea da, zuzendariak proposatu behar ditu, hori bai, lehenik eta behin Klaustro eta Eskola kontseiluari jakinaraziz.

Aurreko artikuluetan zuzendaritza taldea gainetik landu da, baina 80. artikulua osorik honi eskainia dago. Gobernu-organoei buruzko atalean agertzen da, baina egia da ez dela berariaz gobernu-organoa denik adierazten, hori bai, pertsona bakarreko gobernu-organismoek osatutako taldea da.

Zuzendaritza taldeaz hitz egiten duten azkeneko hiru artikulua gehiago daude: 82.-a, 84.-a eta 92.-a. Lehenengo honetan Eskola Kontseiluaren funtzioak agertzen dira, besteak beste, zuzendaritza taldeari ikastetxearen Urteko Programazioari buruzko proposamenak egitea, eta administrazioari zuzendaritza taldeko kideak izendatzeko eta kargutik kentzeko proposamenaren berri ematea agertzen da hemen. Bigarrenean artikuluan Klaustroaren eskumenak agertzen dira, aurrekoan bezala, taldeari Urteko Programazio Orokorra egiteko proposamenak egitea eta Administrazioari zuzendaritza taldeko kideen izendapenari eta kargu-uzteari buruzko proposamenaren berri ematea daude. Ikusi dezakegun moduan bi artikulua hauek 69. eta 79. artikulua osatzen dutenak dira. Bukatzeko 92. artikulua dago, hau zuzendaritza funtzioari laguntzeari buruzkoa da, zuzendaritza taldeko kideen prestakuntzaren garrantzia eta betebeharra aipatzen ditu. Baita, kideek irakaskuntza-orduak murrizteko aukera aipatzen da, beren eginkizunak betetzea errazteko. Azkeneko gai hau berria da, ez da aurreko lege organikoetan inoiz agertu.

LOCE araudiarekin bukatzeko lehenengo xedapen iragankorraz hitz egingo dugu, gobernu-organoen agintaldiaren iraupenari buruzkoa da, hau da, zuzendaritza-taldeko kideena, aurreko legetik honetara aldatzen baita.

Bigarrenik LOE araudia aztertuko dugu, lege honetan jotzen da lehen aldiz zuzendaritza taldea gobernu-organotzat. V. tituluari, *Ikastetxeen parte-hartzea, autonomia eta gobernua*, zuzendaritza taldea askotan izendatzen da. Ikastetxe publikoetako kide anitzeko gobernu-organoei eta irakasleen koordinazioari buruzko III. kapituluari lehenengo aldiz agertzen da, hiru ataletan banatzen da, bitan zuzendaritza taldeaz hitz egiten da. Lehenengo atala Eskola Kontseiluari buruzkoa da, funtzioak aipatzen dituen

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

127. artikulua honela dio, zuzendaria ez diren zuzendaritza-taldeko kideen izendapenaren eta kargu-uztearen berri izango du Eskola Kontseiluak. Bigarren atalean irakasle Klaustroari buruz hitz egiten da, honetan aurreko bezalako aipamena egiten da, izan ere, Klaustroaren funtzioen artean zuzendaritza-taldeari ikastetxearen proiektua eta urteko programazio orokorra egiteko proposamenak egitea agertzen da, hau 129. Artikuluan ikus dezakegu. III. kapitulu honekin bukatzeko hirugarren atala dago, irakasleen koordinazio-organoei buruz hitz egiten duena, honetan ez da zuzendaritza taldeari buruzko erreferentziarik egiten.

Hurrengo kapitulan ere (IV. kapitulu), *Ikastetxe publikoen zuzendaritza*, zuzendaritza taldea aipatzen da. Bederatzi artikuluk osatzen dute kapitulu hau, horietako lehena, 131. artikulua, zuzendaritza taldeari eskainia dago osorik, bost puntu desberdinetan banatua dagoena. Lehenengoak zuzendaritza taldea definitu egiten du. Raquel Osornok (2016) dioten moduan LOCEn idatzia dagoenarekin ez da berrikuntza handirik agertzen. Hala ere, zuzendaritza taldearen izaerarekin definizioa argia da, berritzailea, zuzendaritza taldea gobernu-organoa da. Bigarren puntuan talde honen funtzioak agertzen dira. Hurrengo puntuetan zuzendaritza taldeko kideen izendapenaren eta kargutik kentzearen prozesuei buruz hitz egiten du, kideentzako prestakuntza espezifikoaren aldeko apustuari eutsiz.

LOE araudiarekin bukatzeko azkeneko bi artikulua landuko ditugu: 132. Eta 142. artikulua. Lehenengo honetan berriro ere zuzendaritza taldeko kideen izendapenaren eta kargu-uztearen proposamena dago, zuzendariak dagokion hezkuntza-administrazioari proposatu beharrekoa. Azkenekoan berrikuntza txiki bat aurki dezakegu aurreko hezkuntza legearekin alderatuta. Artikulu honetan ikastetxeen ebaluazioaz arduratzen diren erakundeak aipatzen dira, eta zuzendaritza taldeak ikastetxeen ebaluazioan hezkuntza-administrazioekin lankidetzan jardun behar duela adierazten da.

Azkenik LOMCE araudia aztertuko dugu, hau LOE araudiaren moldaketa izan da, zuzendaritza taldearekin zerikusia duten artikulua ez dute ia aldaketarik jasan. Legedian zuzendaritza taldearekin zerikusia duen aldaketarik garrantzitsuena 124. artikuluko 3 atalekoa da, *Antolaketa-, funtzionamendu- eta bizikidetzara-ak*, honela dio (LOMCE, 2013): “Zuzendaritza-taldeko kideak eta irakasleak agintaritza publikotzat

hartuko dira. Neurri zuzentzaileak hartzeko prozeduretan, irakasleek eta ikastetxeetako zuzendaritza-taldeko kideek egiaztatutako gertaerek froga-balioa izango dute”. Praktikan, irakasleei dieten kontsiderazio bera izango diete zuzendaritza taldeari. Raquel Osornok dioen moduan (2016) aldaketa eraginkor bat baino printzipio-adierazpen bat da.

Baita 127. artikulua dago, *Eskola Kontseiluaren eskumenak*, LOEn adierazten den bezala Kontseiluari zuzendaritza-taldeko kideen izendapenaren eta kargu-uztearen berri eman behar zaio. Gauza bera gertatzen da 129. artikuluekin, Klaustroaren eskumenak azaltzen dituen, honetan zuzendaritza taldea Ikastetxearen Proiektuekin eta Urteko Programazio Orokorrearekin (UPO siglez idazten dena) erlazionatzen da. 131. artikulua LOEn agertzen den moduan utzi da, hau zuzendaritza taldean oinarritua dago. Azkenik 135. artikulua dago, honek zuzendari hautaketari buruz hitz egiten du, hirugarren atalean aldez aurretik zuzendaritza-taldeko kide izatea zuzendari hautatzeko positiboa dela adierazten du. LOMCEn zuzendaritza-taldeari buruz aurkitzen ditugun gainerako erreferentziak xedapen iragankorretan agertzen dira. Hauek legedi berriak dakartzan aldaketak indarrean jartzen diren bitartean, zuzendaritza taldeak salbuespenez bere eginkizunetan jarraitzeko ezarritako luzapen-aldiak adierazten dituzte.

Beraz, zuzendaritza taldeari buruz hainbat puntu hausnartu ditzakegu, lehenik eta behin organo exekutibo bat dela, LOE eta LOMCE araudietan agertzen den moduan. Raquel Osornok bere doktore tesian honela definitzen du (2016, 30. or.): “Zuzendaritza-taldea, gaur egun, gure herriko ikastetxe publiko guztien gobernu-organotzat jotzen da”<sup>17</sup>.

Zuzendariak funtzio konplexuagoak dituela argi ikus daiteke, baina askotan ikastetxearekin zerikusia duten lanak taldeka egitea errazagoa da, denbora eta esfortzu gutxiago behar da taldeka egitean. Araudi desberdinak konparatuz konturatu gaitezke talde honek geroz eta protagonismo gehiago lortzen ari duela legeetan, beharrezkoa dena ikastetxeen funtzionamendua hobetzen laguntzen duelako. Bolivarrek (2013)

---

<sup>17</sup> El equipo directivo es, en la actualidad, un órgano ejecutivo de gobierno propio de todos los centros educativos públicos de nuestro país.

adierazten duen bezala eskola onek beti dute zuzendaritza-talde on bat, irakaskuntza-prozesuak babesten, animatzen eta sustatzen dituenak.

Laburbilduz, betetzen den karguaren arabera zuzendaritza taldea da, hau da Raquel Osornok dioen moduan (2016, 30. or.): “zuzendaritza taldea pertsona bakarreko gobernu-organoen topaketarako eta talde lanerako espazioa da<sup>18</sup>”. Funtzioei dagokienez, argi eta garbi neurri txikiagoan definituta daude. Askoz gutxiago dakigu zuzendaritza taldeak zer egin behar duen, taldekideak nortzuk diren baino. Azkenik, azpimarratu behar da legerian ez dela inoiz aipatzen zuzendaritza taldea osatzen duten pertsonak edo talde osoak izan edo garatu behar dituzten eskumenak.

### *ZUZENDARIAREN ESKUMENAK*

Pertsona berean rol desberdin batzuk bilatzen dira: kudeatzaile ekonomikoa, motibatzailea, bere ikastetxearen egoeraren analista... Isaac Colladok dioen moduan (2012, 25. or.): “Errazagoa da teorikoki agerian jartzea, ikastetxe baten eguneroko jardunean aplikatzea baino”.<sup>19</sup>

Zuzendariaren eskumenak zentroko emaitzak hobetzera zuzenduta daudela ikusi daiteke, zuzendari on batek bere ikastetxearen koordinaketa egokia eginez ikasleei hezkuntza lehiakorragoa eskaini diezaike, hau Josefa Rodriguezen lanean ikus dezakegu (2016, 40. or.): “Onartuta dute zuzendaritza-gaitasunek ikastetxearen emaitzak hobetzera bideratuta egon behar dutela, eta beharrezkoa dela ikastetxearen hezkuntza- eta metodologia-eskaintza hobetzea eta ikastetxe bakoitzaren indarguneak eta beharrak zein diren identifikatzeko gaitasuna izatea”<sup>20</sup>. Hainbat zuzendariei egindako inkestaren bitartez lortutako emaitzekin egindako lan honetan zuzendarien identitatea eta apreziazioa lortzen saiatu da.

Mario Martinek et al (2016) dioten moduan LOMCEk legea ondo ezagutzea bermatzen duten eskumen desberdinen garapena sustatzen du.

<sup>18</sup> El equipo directivo puede definirse como el espacio de encuentro y de trabajo conjunto de los órganos unipersonales de gobierno del centro educativo.

<sup>19</sup> Es más fácil de poner en manifiesto teóricamente que aplicarlas en la práctica cotidiana de un centro.

<sup>20</sup> Tienen asumidas que las competencias directivas deben estar orientadas hacia la mejora de los resultados del centro, siendo necesario mejorar la oferta educativa y metodológica del centro y tener capacidad para identificar cuáles son las fortalezas y las necesidades de cada centro.

Hurrengo taula honetan LOMCEn agertzen diren zuzendariaren eskumenak agertzen dira, baita aurreko araudiekin konparaketa ere, aurreko hezkuntza-proiektuetan daudenak eta ez daudenak.

*Taula 28: Eskumenen konparaketa.*

LOMCE	LOE	LOCE
a) Ikastetxea eta administrazioa ordezkatu.	✓	✓
b) Ikastetxeko ekintza guztiak zuzendu eta koordinatu.	✓	✓
c) Zuzendaritza pedagogikoa gauzatu, berrikuntzak bultzatu eta hezkuntza proiektuko helburuak lortzeko plana sustatu.	✓	✓
d) Legeak betetzen direla bermatu.	✓	✓
e) Ikastetxeko langileri osoaren buruzagitza gauzatu.	✓	✓
f) Bizikidetza erraztu, arazoei konponbidea bermatu eta disziplina neurriak ezarri.	✓	✓
g) Familia eta erakundeekin lankidetza bultzatu eta eskola giro egokia sustatu.	✓	✓
h) Ikastetxeko barne-, kanpo- irakasleria-ebaluazioak bultzatu.	✓	
i) Eskola Kontseilu eta Klaustro bilerak deitu. Hauetan adosten dena zuzendu.	✓	✓
j) Lan obren, zerbitzuen eta horniduren kontratazioak egin, gastuak baimendu, ordainketak egin eta dokumentu ofizialak bildu.	✓	✓
k) Hezkuntza Administrazioari zuzendaritza taldekoen etenak proposatu.	✓	✓
l) LOMCEko V. tituluko II. kapituluan adierazten diren proiektu eta arauak onartu.	—	✓
m) Urteko Programazio Orokorra onartu, irakaskuntzaren planifikazioa eta antolakuntza esparruetan, Klaustroak dituen	—	—

<i>eskumenak kaltetu gabe.</i>		
<i>n) Ikasleen sarbideen gainean erabaki, LOMCEk dioena jarraituz.</i>	–	–
<i>ñ) 122.3 artikuluan dioenaren arabera baliabide osagarriak onartu.</i>	–	–
<i>o) Tokian tokiko Hezkuntza Administrazioarekin eta beste ikastetxe eta erakundeekin lankidetzan ibili.</i>	–	✓
<i>p) Hezkuntza Administrazioak agindu diezaiokeen beste edozein.</i>	✓	✓

Ikus daitekeenez, zuzendariari dagozkion eskumenak aurreko proiektuen oso antzekoak dira. Hauek oso modu teorikoan antolatuta daude, guri nola islatzen diren interesatzen zaigu. Zuzendariaren rolean benetako aldaketa eman den jakiteko eskola desberdinak aztertu behar ditugu. Hainbat autorek honen inguruko ikerketak egin dituzte. Zuzendariaren rolak hainbat jardura eskatzen ditu, hezkuntza-erakundean egiten duen lanaren berezkoak direnak (Bernal eta Texeido, 2012).

LOMCE araudia Hezkuntza erakundeek, sindikatuek eta gizarteak berak asko kritikatu dute, kritika honen oinarrian zuzendariaren eskumenak egonda. Mario Martinek et al (2016, 88. or.) gai honen inguruan hau idatzi zuten lanean:

“[...] nolabait ere, horrek esan nahi du zuzendariak beren gain hartuko dituztela Eskola Kontseilurako aurrez finkatutako eskumenak, organo aholku-emaile bihurtuta, eta ez erabakitze ahalmena duena. Kalitatearen eta bikaintasunaren mesedetan, LOMCEren bidez proposatutako hezkuntza-erreformak gaitasun kudeatzailea eta erabakigarria kentzen dio ikastetxeetan parte hartzeko organo bati.”<sup>21</sup>.

Goiko taulan zuzendariak dituen eskumen guztiak agertzen dira, orain dela urte batzuk funtzio administratiboa eta burokratikoa zuten, egun aurrerakuntza izugarria eman da eskola zuzendaritza esparruan. Guk lan honetan landa- eta hiri-eskoletako zuzendaritza lantzen ari gara, orokorrean. Landa-eskolako zuzendaritza sakonago lantzeko eskumen

<sup>21</sup> [...] alguna manera esto supone que los directores y directoras asumirán ahora competencias anteriormente fijadas para el Consejo Escolar tornando este un órgano consultivo y no con capacidad de decisión. En aras de la calidad y de la excelencia, la reforma educativa propuesta con la LOMCE priva de capacidad gestora y decisiva a un órgano de participación en los centros educativos.

horietako bi aztertuko ditugu: familiekin harremanetan egotea eta erakunde eta ikastetxe desberdinekin lankidetzan egotea.

Ikerketa eta lan asko landa-eskolei buruzkoak izan dira, hauetan herri txiki batean eskolak duen garrantziaz hitz egiten da. Autoreen lanetan hurrengo galdera askotan agertzen da: zer litzateke eskolarik gabeko herri bat? Galdera erantzun ahal izateko Nafarroako Eskola Kontseiluak idatzitako testura jo dezakegu:

Landa eskola publikoak herrietako bizitza mantentzen laguntzen du, hezkuntza komunitateak lan proiektuetan duen parte hartzea handitzen du, ikasleak teknologia berrietarako prestatzen ditu, irakaskuntza pertsonalizatua eta kalitatekoa ematen du, talde lana sustatzen du, bizitzak ekartzen dituen erronkei aurre egiteko kritiko eta gogoetatsu bihurtzen ditu ikasleak, balioen hezkuntzan laguntzen du; laburbilduz, eguneroko zereginetarako gai bihurtzen ditu ikasleak. (Nafarroako Eskola Kontseilua, 2017, 110. or.).

Herri batek bizia izateko eskola behar du, honela adierazten du Alloko La Cruz ikastetxe publikoko zuzendariak herri eskolen inguruan egindako elkarrizketan (Gutierrez, 2016): “Eskola bat dagoen tokian herri bat dago. Desagertu den tokian, herriak bizia galdu du”.

Eskolak herrietan daukan garrantzia ikus dezakegu, ikasleak hezteaz gain, herriari bizia ematen dio. Horretarako familia eta irakasleen harremana beharrezkoa da. Herri-eskoletan familiekin oso ondo ezagutzen dituzte eskolako irakasleak, badakite nor de zuzendaria eta nor ingelerako irakaslea, agian pertsona bera da, aurretik esan bezala zuzendariak kargu hori izateaz gain beste hainbat postu ere ditu (idazkaria, tutorea...). Hemen goiko taulan agertzen diren zuzendariaren “g” eskumena argi ikusi dezakegu: “Familia eta erakundeekin lankidetzan bultzatu eta eskola giro egokia sustatu”. Eskolak herriko erakunde eta zerbitzuekin etengabeko harremanetan dago, askotan udalak edo kontzejuak eskola eraikina, liburutegia, frontoia... uzten dizkio. Horrek eskolan giro ona sortzen du. Nahiz eta honek herrian garrantzi handia izan hiri-eskoletan gauza bera gertatzen da, nahiz eta zailagoa izan herrian dagoen harreman pertsonalizatu hori edukitzea.

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa



Interesatzen zaigun beste eskumena beste erakunde eta ikastetxeekin egindako lankidetzak da. Guk hautatutako bi herri eskolek etengabeko lankidetzan daude. Bereziki ondoko herri-eskolekin, Auzperri I.P.-arekin gertatzen den moduan. Garralda herrian dagoen eskolarekin etengabeko kontaktuan daude, baita Auritzeko eta Luzaide/Arnegi eskolarekin ere. Kanpaldiak eta ateraldiak egiteko adibidez, oso ikasle gutxi dira bakoitzak bere aldetik egiten badituzte, horregatik elkarrekin prestatzen dituzte. Ikastetxearekin lankidetzan egoteaz gain ikasleen arteko harremana bultzatzen da. Inguruko herri eskolek Haur eta Lehen Hezkuntzarainoko kurtsoak dituzte, Orreagako Ama ikastetxe publikoan aldiz, Bigarren Hezkuntza ere badaukate. Horregatik kanpaldi eta ateraldiak elkarrekin egitean ikasleen harremana estutzen da, gero Bigarren Hezkuntza egiterakoan klasean elkarrekin egongo dira eta. Herri eskolako ikasleentzat, klase aldaketa hori nahiko handia da, 3 urte dituztenetik ikasgela eta ikaskide berdinekin daudelako, aldaketarik gabe. Adibide honetan ikastetxeen lankidetzak ikusi dezakegu, zuzendariak hau bultzatu behar dute, beste ikastetxeetako zuzendari edo ordezkariak kontaktuan jarritz.

Luzaide eta Arnegi ikastetxe publikoekin gauza bera gertatzen da, hauek elkarloturik egon dira eta, beraz, haien artean momentu oro harremana egon da. Luzaideko eskola Nafar Pirinioetan kokatzen da, Arnegikoa, aldiz, Aquitaineko eskola da. Nahiz eta ikasleak elkartzen diren, Arnegiko eskola alde batetik dago eta Luzaidekoa, bestetik. Eskolak banandurik daude baina gauza asko amankomunean jarri dituzte azken urte hauetan, horretarako bilera asko behar izan dira. Beraz hemen ere ikastetxeen arteko lankidetzak ikusi dezakegu, eskolek duten hezkuntza sistema lortzeko eta moldatzeko bi eskolan arteko harreman eta lankidetzak beharrezkoa izan da.

Luzaide eta Arnegiko landa-eskolek Bilketa Pedagogiko Komunartekoa dute helburu. Arnegi eta Luzaideko eskolen arteko mugazgaindiko proiektuanaren bitartez hainbat helburu lortu nahi dituzte (2017, 51. or.): “Landa eremuko eskolaren indartzea, ikasleen gizartaratzea erraztea, herrien arteko harremanak sendotzea, hizkuntzen ikasketa murgiltzearen bitartez erraztea sorterriko irakasleekin, eta aberaste kulturala lortzea bilatzen ari dira”. Proiektu hau hainbat urterako prestatu duten arren bilerak beharrezkoak dira, proiektuan moldaketa asko egiten direlako, ikasturtean zehar bereziki. Ikasleen harremana bultzatzeaz gain hiru hizkuntzen indartzea sustatzen du:

euskara, frantsesa eta erdara. Arnegiko ikasleek ez zuten erdaraz ezer ikasten, euskaraz oso gutxi, Luzaidekoek, aldiz, frantsesa oso gutxi lantzen zuten. Proiektua indarrean dagoen geroztik ikasleek hiru hizkuntzak ikasteko aukera izan dute, horretarako taldekatze desberdinak eta ikasle-trukeak erabili dituzte. Goizero Arnegiko Haur Hezkuntzako ikasleak Luzaideko eskolara doaz, saio gehienak euskaraz egiten dituzte. Arratsaldero Luzaideko Lehen Hezkuntzako ikasleak Arnegiko eskolara doaz, saio guztiak frantsesez egiten dituzte.

Proiektua aurrera ateratzeko irakasle eta zuzendarien lana beharrezkoa izan da, eskola orduetatik kanpo egindakoa, bilera guztiak, hitzaldiak... guzien arteko elkarlana. Proiektuaren gora beherak ikusi ahal izateko *Idea* aldizkariaren 47. zenbakia ikus dezakegu (4. eranskinean).

#### *ZUZENDARIEN HAUTAKETA: BALDINTZAK, HAUTAKETA-PROZESUA ETA IZENDAPENA*

Egun, Haur eta Lehen Hezkuntzako eta Bigarren Hezkuntzako ikastetxeetako zuzendariak hautatzeko eta izendatzeko prozedurak Hezkuntzaren Kalitatea Hobetzeko Lege Organikoak (LOMCE) arautzen ditu. Lege honek bere oinarritzko printzipioen artean hezkuntza-kalitatea sustatzea du, bi zutabeetan oinarritzen dena: Ikastetxeen autonomia indartzea eta eskola-zuzendaritzaren figura indartzea, eginkizun berri eta zabalagoekin.

Esparru legalean ikus dezakegun moduan LOMCEk eskola zuzendarien hautaketa eta izendapena LOEko 127, 132, 133, 134, 135 eta 136 artikulak moldatuz egiten du. Beraz, LOMCE araudian zuzendaria hautatzeko eta izendatzeko prozedura 133.-136. artikuluetan ematen da. Hauetan hainbat alor landu egin dira: hautagai izateko baldintzak, meritua lehiaketak, Eskola Kontseilua, Klaustroa... Baina hauetatik kritika gehien jasan duen aspektua, administrazioaren esku-hartzea izan da. Honek aukeraketa prozesuan pisu handia dauka. Mario Martinek et al egindako lanean (2016) dioen moduan hautagaia Klaustro eta Eskola Kontseilutik urruntzen du, honek orain arteko eredu demokratikoan aldaketa bat dakar.

Hautagaitzarako zuzendaritza-proiektu bat aurkezteko proposamenari eusten zaio. Proiektu horrek zuzendariaren helburuak, jardun-ildoak eta ebaluazioa jasoko ditu.

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

Zuzendaritza-posturen batean nolabaiteko esperientzia profesionala izatea kontuan izanen da.

LOMCEn agertzen diren baldintza hauek Josefa Rodriguezek idatzitako lanean islatua ikus dezakegu (2016, 40-41. or.):

Ikastetxeak eskaintzen dituen irakaskuntzetako batean irakaskuntza eman izana eta zuzendaritza-proiektuaren helburuen, jarduera-ildoen eta ebaluazioaren arabera aurkeztea bermatu dute, parte-hartzeko eska daitekeen baldintza gisa. Gainera, zuzendaritza-eginkizunaren garapenari buruzko prestakuntza-ikastaro bat gainditu izanaren ziurtagiria eduki behar da.<sup>22</sup>

Zuzendari izateko lehenengo bi baldintzak bost urteko antzinatasuna izatea funtzionario gisa irakas funtzio publikoan eta gutxienez bost urtez funtzionario bezala irakaskuntza burutu izana dira, baina gaur egungo zuzendarien profila aztertzen badugu honako hau agertzen da: gutxienez hamar urteko irakaskuntza-esperientzia eta 45 urte edo gehiago dituen pertsona. Nahiz eta bost urteko esperientzia eskatu oso irakasle gutxi dira zuzendari izatera aurkezten direnak, nahiago dute lanean esperientzia gehiago izan postura aurkeztu baino lehen. Askotan ez da inor zuzendari izatera aurkezten, hori geratzean ez ohiko izendapena egingo da, hau hurrengo puntuan sakonago aztertuko dugu. Zuzendariaren paperarekin zerikusia duen erronka bat zuzendariren profila erakargarriagoa egitea da.

Hautagai izateko beste baldintzetako bat, goian agertutako prestakuntza-ikastaroa bete izana da, hau kontuan izanda ikastetxe zuzendaritzarako formakuntzari buruz Joan Texeidók idatzitako lanean honela dio (2016, 28. or.): “Eskolako zuzendariak komunitate zientifiko batek sortutako ezagutzaren hartzaile naturalak dirudite, bere

---

<sup>22</sup> El haber impartido docencia en alguna de las enseñanzas de las que ofrece el centro y presentar el proyecto de dirección con los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo es avalado por los participantes, como requisito exigible. Aunque además, se considera la necesidad de estar en posesión de la certificación acreditativa de haber superado un curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva.

interesa ikastetxeen antolaketan eta funtzionamenduan zentratzen baitu”<sup>23</sup>. Honek formakuntza berezi bat izatea bermatzen du, egokitutako prestakuntza-eredu bat ezarri ahal izateko, honela dio autoreak (2016, 28. or.): “Prestatzen ari diren zuzendarien ezaugarri eta premietara egokitutako prestakuntza-eredu bat ezartzea, zuzendari prestatuak eta gaituak izateko”.<sup>24</sup> Baina LOMCEko 134. artikulua dioen bezala (2013): "Zuzendaritza-eginkizunaren garapenari buruzko prestakuntza-ikastaro bat gainditu izana" zuzendari izateko baldintza bat da.

Ikastaroak ohiko alternatibak gainditzeko aukera eta erronkak planteatzen ditu. Hezkuntza eta zuzendaritza ereduak aldatu egiten dira, irakasleen erronka garapen profesionalera bideratutako ereduak aurrera eramatea da, hau Joan Texeidók idatzitako testuan ikus dezakegu (2016, 29. or.): “Zuzendaritzan sartu nahi duten eta karguan jarraitu nahi duten irakasleen hasierako garapen profesionalera bideratutako eredu integratuetarantz aurrera egitea erronka eta pizgarria da”<sup>25</sup>.

Egileek gehien egiten duten galdera hau da: baldintza hauetatik zein da ikastetxeetako zuzendariaren aukeraketan pisu handiena duena? Josefa Rodriguezek honela dio (2016, 41. or.): “Gaur egun, ikastetxeetako zuzendariaren hautaketan pisu handiena administrazioak duela uste dute, nahiz eta Eskola Kontseiluak bere protagonismoa berdintasunean hartzea ez duen baztertzen, batzorde mistoaren aukerarekin”<sup>26</sup>. Batzorde misto honek administrazioa eta zentroaren harremana estutu nahi du.

---

<sup>23</sup> Los directivos escolares parecen los destinatarios naturales del conocimiento generado por una comunidad científica que centra su interés en la organización y el funcionamiento de los centros educativos.

<sup>24</sup> Establecer un modelo formativo adecuado a las características y necesidades de los directivos en formación con el objetivo de contar con directivos preparados y competentes.

<sup>25</sup> El avance hacia modelos integrados, orientados al desarrollo profesional inicial de los docentes que desean acceder a la dirección y, también, de quienes se encuentran en el ejercicio del cargo y desean permanecer en él, constituye un reto y un estímulo.

<sup>26</sup> En la actualidad el peso mayor en la selección del director de los centros, consideran que recae en la administración, aunque no se descarta que el Consejo Escolar adopte su protagonismo en igualdad de relevancia con la posibilidad de una comisión mixta.

Espainiako zuzendari hautaketaren prozesua nolakoa izan den eta egun nolakoa den (2002-2020) ikus dezakegu (Álvarez, 2013):

*Taula 29: Espainiako hautaketa prozesua 2002-2020.*

<b>2002 eta 2006</b>	<b>2013</b>
<b>LOCE/LOE</b>	<b>LOMCE</b>
Eredu administratiboa	Gerentzia-eredua
Administrazioak esku hartzen du	Administrazioak eta aurretiko profilak esku hartzen dute

Goiko taulan ikusi dezakegun moduan kudeaketa ardatz duen beste zuzendaritza-eredu baten aldeko apustua egin da.

LOMCEko 133. artikuluan agertzen den moduan hautaketa prozesua oinarritzeko hiru printzipiotan oinarritzen da: Hezkuntza-komunitateak eta hezkuntza-administrazioak parte hartzen duten prozesua da, merituzko lehiaketa dena eta berdintasun, publikitate, merezimendu eta gaitasun printzipioak oinarri dituenak. Horretarako zuzendariak hautatzeko eskumenak hiru mailatan finkatzen dira: Administrazioa, Eskola-Kontseilua eta irakasle Klustroa.

Lehenik eta behin Administrazioa dago, honek merezimendu-lehiaketarako deialdia egiten du, irizpide objektiboak eta hautaketa-prozesua ezartzen ditu, hautagaiaren eta aurkeztutako proiektuaren merezimendu akademikoak eta profesionalak baloratzeko irizpideak ezartzen ditu, batzordeetako kideen kopurua eta Administrazioa eta ikastetxeetako ordezkarien arteko proportzioa zehazten ditu eta hautaketa-batzordeetan izango dituzten ordezkariak izendatzen ditu.

Gero Eskola Kontseilua dago, honek zuzendaritzarako hautagaiak eta hauek aurkeztutako zuzendaritza-proiektuak ezagutu behar ditu. Baita ikastetxeko zuzendariaren hautaketan parte hartzen du, lege organikoan (LOMCEn) ezarrita dagoen moduan, zuzendaritza taldeko kideen izendapenaz eta kargu uzteaz informatua egotea.

Azkenik irakasleen Klaustroa dago, honek Eskola Kontseiluko ordezkariak hautatzen ditu, lege honetan ezarritakoaren arabera, eta zuzendaritzarako hautagaitzak eta haiek aurkeztutako zuzendaritza-proiektuak ezagutzen ditu.

LOMCEren ezarpena oso kritikatu izan zen, zuzendarien hautaketaren eredua bezala. Lehen esan den moduan aldaketa esanguratsuetako bat hautaketa batzordea izan da, Administrazioak indar gehiena daukana, hau da, izendapenaren erantzukizun osoa haren esku geratzen da, horrek prozesuaren demokratizazioa ezabatzen du. LOMCEn horrela agertzen da (2013): “Hautaketa batzorde batek egingo du. Batzorde hori, alde batetik, hezkuntza-administrazioen ordezkariak osatuko dute, eta, bestetik, dagokion ikastetxeko ordezkariak”. Portzentaiak hurrengo hauek dira: Hezkuntza Administrazioaren ordezkariak, batzordeko kideen % 50 baino gehiago dira eta ikastetxeko ordezkariak % 50 baino gutxiago eta % 30 baino gehiago.

Zuzendariaren izendapena LOMCEko 136. artikulua arautzen du. Hiru ezaugarri agertzen dira hemen:

- Zuzendaria lau urterako izendatzen da.
- Zuzendarien izendapena iraupen bereko aldietarako berritu ahal izango da, horretarako zuzendariak ebaluazio positiboa izan behar du agintaldi bukaeran.
- Hezkuntza-administrazioak agintaldiak berritzeko muga bat ezarri ahal izango du.

Autoreek izendapenaren inguruan gehien komentatu dutena ebaluazio positiboa izan da, honetan ere hezkuntza administrazioak indar gehien duena da. Berriz ere zuzendari izateko aurreko agintaldian izandako ebaluazioa positiboa izan behar da.

Zuzendariaren hautaketarekin bukatzeko Europako beste herrialdeetan nola egiten den ikusiko dugu. Horretarako Mario Martinek et al (2016) idatzitako lana aztertuko dugu. Espainia, Alemania eta Erresuma Batuan zuzendariaren aukeraketa hori eskola-ingurunean egiten da beti. Frantzian, aldiz, Hezkuntzako Ikuskaritzaren egoitzan gertatzen da, *L'academied inspeccion*.

Baita hautaketa-sistemak hartzen duen formaz hitz egiten da hezkuntza-erakundeetarako lidergoari buruz hitz egiten duen lanean. Hautaketa-sistemak hartzen duen forma, zuzendariaren hautaketa bezala, aldakorra da: Espainiak ikusi dugun

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

moduan, hautaketa-batzorde baten bidez egiten da, lehiaketa formatuan. Erresuma Batuan elkarriketa formatua egiten da, hezkuntzako tokiko agintaritzak hautatzen eta kontratatzen du. Alemanian lehiaketa publiko baten bidez egiten da, Estatu federatuko Hezkuntza Ministerioko batzorde batek hautatzen ditu; batzorde horrek, batez ere, irakaskuntza-esperientzia eta eskola-administrazio eta -zuzendaritzako prestakuntza espezifikoa baloratzen ditu, hautagaiak funtzionarioak izan behar dira.

Titulazioari dagokionez, herrialde gehienetan hezkuntza-mailako gainerako irakasleei eskatzen zaizkien berberak dira, Erresuma Batuan izan ezik, honetan hautagaiak goi mailako formazioa izan behar dute, zuzendariak askoz autonomia eta erantzukizun profesional handiagoa dute.

Herrialde guztietan, zuzendariak irakaskuntza ematen dute zentroaren konplexutasunaren eta tamainaren arabera; Espainian, araudiz ezarrita dago, eta haur eta Lehen Hezkuntzako ikastetxeetako zein Bigarren Hezkuntzako ikastetxeetako zuzendariak ikastetxearen tamainaren arabera eman behar dituzte irakastorduk.

#### *EZ-OHIKO IZENDAPENA*

Ez-ohiko izendapenak hainbat kasutan eman daitezke, hautagairik ez dagoenean, sortu berria den ikastetxea denean, batzordeak inor hautatu ez duen kasuetan... Horrelakoak gertatzean, Hezkuntza Administrazioak izendatuko du irakasle funtzionario bat, normalean lau urteko agintaldia beteko du izendatutako zuzendari horrek.

Ez-ohiko izendapenak gehienetan hautagairik ez daudelako geratzen da, egun Espainian zuzendariaren postua goraipatu egin behar da. Haiek eskolan lan izugarria egiten dute eta askotan ez zaie meritu askorik ematen. Hori gutxinaka aldatzen doa, baina oraindik bide luzea falta da.

#### *KARGU UZTEA*

Agintaldia bukatu baino lehen zuzendari kargua utz daiteke, adibidez, Hezkuntza Administrazioak ukoa onartu duelako, bat-bateko ezgaitasun fisiko edo psikologikoagatik eta zuzendari karguari dagokion funtzio baten hauste larri batengatik baliogabetua izatea.

LOMCE araudian ikusi dezakegu zuzendariaren inguruko hautaketa, izendapena eta kargu uztean Hezkuntza Administrazioak du indar gehiena. Berak hautagai bat

aukeratzeko botere gehien duena da, baita ez-ohiko egoeretan ere zuzendaria izendatzen du honek. Eta kargu uztean edo kargutik zuzendaria kentzean gauza bera gertatzen dela ikus dezakegu.

Agintaldia bukatzean, hau da, lau urte pasa ondoren berriro zuzendari izateko aukera dago, ebaluazio positiboa izanda. Baina ez da gauza bera gertatzen zuzendari karguari dagokion funtzio baten hauste larri bat egitean, autoreek dioten moduan berriro zuzendari izateko egoera zaila da.

#### *AITORPENA*

Josefa Rodriguezek dioen moduan (2016, 38. or.): “Zuzendari baten aintzatespen soziala garrantzitsua da <sup>27</sup>[...]”. Zuzendariaren ezaugarriek, egiten duenaz gain, estatus profesionala sortzeko aukera zehatz dezakete. Autore askoren ustez zuzendariaren lana irakasleen lanaz banatu beharko litzateke, osatuago dagoen formazio bat eskainiz. Josefa Rodriguezen lanean zentroko profesionalen arteko bereizketaz hitz egiten du (2016, 39. or.): “Zentroko profesionalen artean bereizketak egiteko beharrera bideratutako dimentsioa estatus bereizia izendatzen dugu ikastetxearen barruan”<sup>28</sup>.

Esparru honetan ikerketek zuzendarien aitorpenari buruz diotena ikusiko dugu. Hala nola lan-baldintzei, irakaskuntza baldintzei, baldintza espazialei, denbora baldintzei, eta beste baldintza batzuei ematen dieten garrantzi maila aztertuko dugu. Hau da, zuzendarien soldata, irakaskuntza-orduak liberalizatzea, irakaskuntza-orduak murriztea, lantokia, karguan jarraitzea edo kargu uztea, bere zerbitzura kudeaketa-talde bat izatea eta erabakitze gaitasuna izatea aztertuko ditugu batik-bat.

Ikerketa desberdinetan zuzendariaren aitorpena egiteko momentuan, genero eta adinaren gaiak landu egin dira, baina ikerketa gehienetan prestakuntza eta bakoitzaren gaitasuna oinarri izan dira, hau Josefa Rodriguezek egindako lanean ikus dezakegu (2016, 40. or.): “Zuzendaritza-lanerako garrantzitsuak diren alderdiak prestakuntza eta horien gaitasunetan oinarritzen dira, ikastetxearekiko dedikazioa ahaztu gabe”<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Es importante el reconocimiento social, [...].

<sup>28</sup> La dimensión destinada a la necesidad de distinguos entre los profesionales del centro, la designamos estatus diferenciado dentro del centro.

<sup>29</sup> Los aspectos relevantes para el desempeño directivo, radican en la formación y en las capacidades de los mismos, sin olvidar la dedicación al centro.



Berak zuzendari baten aintzatespen soziala edo prestigio-maila lantzeko orduan prestakuntza, gaitasuna eta ikastetxearekiko dedikazioa hartu ditu oinarri.

Laburbilduz, zuzendaritza taldeari egun ez zaio behar duen garrantzia ematen, hori urteetan zehar egindako ikerketa desberdinetan ikus dezakegu, oso zaila egin zaigu zuzendaritza taldeaz hitz egiten duten lanak bilatzea, gehienek zuzendariaren ingurukoak baitira. Zuzendaritza-estatusari lotuta dauden alderdiak haren zerbitzura dagoen kudeaketa-talde bat izateak zehazten ditu, eta, ondoren, karguan jarraitzeak.

Zuzendariak hainbat eskumen ditu, hauek urteetan zehar aldatuz joan dira, egungo egoerara moldatuz, baina zuzendariak teorian islatuak daude eskumenak baino gehiago betetzen dituela argi ikusi dezakegu. Honen papera beharrezkoa da zentro bat koordinatu eta antolatu ahal izateko. Ikus dezakegun bezala zuzendariaren rola oso garrantzitsua da honek administrazioari hezkuntza-komunitatearen planteamenduak, asmoak eta beharrak helarazten dizkio, ikastetxearen ordezkaritza edo hezkuntza-administrazioaren ordezkaritza izateaz gain.

Zuzendariaren hautaketan ikastetxeko hezkuntza-elkarteak eta hezkuntza administrazioak parte hartuko dute. Ikastetxe publikoetan meritu lehiaketaren bidez egingen da, irakasle funtzionarioen artean. Baina meritu lehiaketan parte hartzeko baldintza batzuk bete behar dira: bost urteko antzinatasuna izatea, gutxienez bost urtez funtzionario bezala irakaskuntza burutu izana, zuzendaritza funtzioaren garapenari buruzko formazio ikastaroa gainditu izana eta zuzendaritza proiektu bat aurkeztu izana. Aurreko guztiaz gain, irakaskuntzan eta kudeaketan izandako esperientzia kontuan hartuko dira. Herri eskoletan baldintza hauek aldatu egiten dira, askotan ez dira baldintza guztiak bete behar.

Aitorpenean aipatutako alderdi batzuk lantokiarekin eta irakaskuntza-orduen liberalizazioarekin lotuta daude, hauek zuzendaritza lana definitzeko orduan baliagarriak dira. Baina herri eskolak definitzeko orduan kontuan izan behar dugu gehienetan zuzendaria, idazkaria eta ikasketaburua pertsona bera dela, baita espezialista edo tutorea izateaz gain. Beste alderdi batzuk ordainsari ekonomikoarekin zerikusia dute, LOMCE araudiak dioen bezala (2013) zuzendaritza karguak modu bereiztuan ordainduko dira, bereziki zuzendariaren kargua. Lanak duen ardura eta honi eskatzen zaion adeitasuna dela eta ordainsaria altuagoa izanen da. Zuzendariak

agintaldi bukaeran ebaluatuak izanen dira, ebaluazio baikorra lortzen badute aitorpen pertsonala eta profesionala eskainiko zaie, lanean jarraitzen badute neurri eta baldintzen arabera, osagarri bat jasoko dute.

Ikerketetan beharrezkotzat jotzen dute ikastetxeko zuzendariak irakasleen estatus bereizia hartzea, eta, horregatik, irakasleen eta zuzendarien artean bereizketa profesionalak ezartzeko beharra.

Beraz, Jaione Apalategik *Ikastetxearen zuzendaritzarako buruzagitza edo lidergotza* artikuluan dioen bezala ikastetxearen benetako zuzendaria berak dituen eginkizunez eta mugez konturatzeko gai dena, erantzukizun soziala onartzen duena, eskola-erakuntza zientzia gisa ulertzen duena eta hezkuntzak gizartean daukan funtzioaz konturatzen dena, ikastetxea esperimentatu eta prestatzeko lekua dela ikusi. Era berean, zuzendariak ikastetxeen zuzendaritza eta administrazioarekin jokatu beharreko rolak nola hautematen dituzten jakiteko kezka dago; ikastetxea ordezkatu behar izatea; ikastetxean hezkuntza-administrazioa ordezkatzeko eta hezkuntza-komunitatearen planteamenduak, asmoak eta beharrak administrazioari helaraztea.

### *2.3.2. Ikastetxeko zuzendaritzaren egungo erronkak*

LOMCE-n ikusi dezakegun moduan zuzendariei gaitasun berriak eskatzen zaizkie: legegilea, pedagogoa, ebaluazioa, bizikidetzak, komunikazioa, gatazkak konpontzeko bitartekaritza, informatika eta teknologia berriak, kalitatea kudeatzea, lidergoa, giza baliabideen kudeaketa eta talde lana.

Ikusi dugun bezala eskola-zuzendaritza eta -kudeaketa konplexutasun handiko jarduerak dira. Hezkuntza-testuingurua oso heterogeneoa da, non paper pedagogikoa administrazio- eta kudeaketa-ardurarekin nahasten den, baina erantzukizun horiek nahitaezkoak dira hezkuntza-komunitate osoan, beraz, zuzendaritzak administrazio-kudeaketarantz jotzen du eremu pedagogikora baino gehiago. Baita, zuzendaritzan burokrasia puntu bat aurkitzen dugu, administrazio-jarduerak kudeatzeko beharrezkoak diren arau, dokumentu eta izapideen multzoa, zuzendaritzaren funtzioetan daudenak. Ikastetxe bat ongi zuzendua eta kudeatua egoteko jarduerak burokratikoak beharrezkoak dira, baina zuzendariaren jarduerak birplanteatu behar

dira, administrazio-jarduera soiletara ez mugatzeko, horrek dakarren lanbide-zentzua berreskuratzeke.

Hezkuntzaren kudeaketa eta zuzendaritza ez dira oso erakargarriak eta animagarriak profesionalentzako, horregatik zuzendaria hautatzeko garaian askotan ez dira hautagairik agertzen. Hori izango litzateke zuzendaritzaren erronketako bat, hezkuntza profesionalentzat zuzendaritza erakargarriagoa egitea, honen funtzio eta jarduerak egungo eskaintzetara moldatuz.

Zuzendaritza buruzagitza eta lidergoarekin lotzen duten ikerlanak ugariak dira, lider batek ez ditu ezaugarri administratiboak soilik izan behar, lider pedagogikoaren ezaugarriak ere izan behar ditu zuzendariak. Mario Martinek et al (2016, 75. or.) dioten moduan liderra den zuzendariak: curriculum kudeatzen du eta praktika pedagogikoak laguntzen ditu; berrikuntzarako espazioak sortzen ditu; irakasleak motibatu eta taldeak sortzen ditu; plangintzan oinarritzen da, eta hori partekatzen du; ikastetxean eta ikasgeletan baldintza egokiak sortzen ditu; irakasleei laguntza ematen die arlo pertsonalean, profesionalean eta emozionalean; irakasleen garapen profesionala sustatzen du; eta lagundu, gainbegiratu eta ebaluatzen du.

Mario Martinek et al dioten moduan (2016, 72. or.): “Zuzendaritza proiektu orotan, korrelazio zuzena egon behar du irakasleen eta hezkuntza sistemaren artean, non bata bestearen mesedetan funtzionatzen duen, eta alderantziz”<sup>30</sup>. Beraz, ez da irakasleen eta hezkuntza sistemaren arteko dikotomiarik egon behar, hezkuntzaren kudeaketaren eta zuzendaritzaren eginkizuna bi faktoreen arteko elkarlana da, hezkuntza egokia lortzeko. Autore askok eskola-arrakasta zuzendaritza eraginkorrekarekin lotzen dute.

Ikerketa askok azaldu dute zuzendari on bat zer den, adibidez 2002. urtean egindako inkestan 2010. urteko zuzendariaren profila atera zen, zuzendaritza eta aldaketa-eragilearen profilari lotuta egon behar duten zenbait ezaugarri atera zituzten:

- Komunikatzailea.
- Ameslaria.

---

<sup>30</sup> En todo proyecto de dirección, debe existir una correlación directa entre los profesores y el sistema educativo, donde el uno funciona en favor del otro y viceversa.

- Fidagarria.
- Taldea aukeratzeko gai dena.
- Bere eredua jarraitu ahal izana.
- Artea maite duena.
- Teknologia berritan aditua.
- Aldabera.
- Sortzailea.
- Kultura anitzekoa.
- Inguruko arazoekin kezkatua dagoena.
- Zuzentzeko talentua duena.
- Lehiakorra.
- Ekintzailea.
- Berritzailea.
- Konfiantza-sortzailea.
- Inpartziala eta bidezkoa.
- Etorkizunean pentsatzen duena.
- Ikasteko gaitasuna duena.
- Konprometitua eta konpromisoa sortzeko gai dena.

Baina gauzarik garrantzitsuena hezkuntzarekin konprometitua egon behar dela da, gauzak aldatzeko prest dagoena. Zuzendariaren gaitasun garrantzitsu bat hezkuntza-komunitatearekin hartu beharreko konpromisoa da (Valle eta Martinez, 2010).

Aurretik ikusi dugun bezala ikastetxeko zuzendaritza pil-pilean egon den gaia izan da, horregatik hainbat autorek ikerketak egin dituzte. Hauen arabera ikastetxeko zuzendaritzak zenbait arazo ditu:

- Antolaketa eta kudeaketarako behar den denbora baino gutxiago.
- Barne eta kanpo harremanetan denbora falta.
- Berrikuntzak burutzeko laguntza beharra.
- Ikastetxeen autonomia gehiago falta da.
- Hezkuntza administrazioarekin oztopoak.
- Lankideekin gatazkak.
- Burokrazia gehiegi.

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

- Zuzendaritza taldea osatzeko zailtasunak.
- Zuzendari izateko ordezkari eza.

Ikastetxeetako zuzendaritza taldeek berrasmatzeko gai izan behar dira, egungo eskakizunei erantzun ahal izateko. Hau da, gaur egun erronka berriei aurre egin behar diete hezkuntzan, horrela zuzendaritzan moldaketak egonez.

Horregatik Joan Texeidók et al diotena oso garrantzitsua da (2016, 33. or.): “Testuinguru desberdin eta aldakorretan askotariko egoerei aurre egiteko gai diren zuzendariak prestatzeko eta hautatzeko beharra azpimarratzen da”. Eskoletan ez da beti egoera bera egoten, horregatik zuzendariak prestatuak egon behar dira, modu egokian erantzun ahal izateko.

Ikerketa desberdinetan egungo zuzendaritza erronken artean arazoei irtenbide bat bilatzea dago, baina erronkei aurre egiteko espainiar estatuan aldaketak beharrezkoak dira. Lehenik eta behin hasierako eta etengabeko prestaketa diseinatu eta planifikatu behar da, aurretik ikusi dugun bezala zuzendaritzan aritzeko prestakuntza-ikastaroak beharrezkoak dira. Gainera zuzendaritzan ibiltzeko prestakuntza berezia nahitaezkoa dela argi ikus daiteke. Baita zuzendari irudiaren indartzea ere egon behar da, ikastetxeko elkartearen aurrean. Azkenik LOMCEren 139. artikuluekin zerikusia daukana dago, ordain ekonomikoa, autore askok uste dute karrera profesionala izan beharko litzatekeela, horrela prestakuntza ere nabarmen sustatzen da.

Ikerketa desberdinetan zuzendaritzak jasan behar dituen erronkak aztertu ditugu, bai eskola publiko, bai pribatuetan ere. Gure lana eskola publikoetan oinarritu den arren Apalategik (2004) dioen moduan eskola pribatuetako zuzendariak ere egungo erronkei aurre egin behar diete. Apalategik (2008) idatzitako lanean dioen moduan zuzendaritzan aldaketak egon behar dira.

## **2.4. Esparru erreala**

Teoria zatiarekin bukatzeko esparru erreala daukagu, honetan gaur egun indarrean dauden elkarte, jardunaldi eta sare desberdinak agertzen dira. Zuzendari eta zuzendaritza taldeetako kideek ikastetxeen koordinaketa eta gobernua errazten eta hobetzen saiatu dira. Nola egin duten ikusteko lau kontzeptu aztertuko ditugu: Eurydice sarea, Europako hezkuntza-sistemak nola antolatzen eta funtzionatzen duten

azaltzen duena; Nafarroako Eskola Kontseilua (NEK), kontsulta, partehartze eta aholkularitzarako organo gorena dena; Nafarroako Ikastetxeetako Zuzendaritza kideen Elkarte (NIZE), euskarazko eskaintza hobetzeko Nafarroako zuzendarien elkarte; eta landa eremuko zuzendarien sarea eta jardunaldiak.

### *EURYDICE*

Erasmus + programako 38 herrialdeetan oinarritutako 43 unitate nazionalen sarea da Eurydice. Honen zeregina Europan hezkuntza sistemak nola antolatzen diren eta nola funtzionatzen duten azaltzea da. Eurydice-k hezkuntza-sistema nazionalen deskribapenak, gai zehatzei, adierazleei eta estatistikei eskainitako txosten konparatiboak argitaratzen ditu, baita hezkuntzaren arloarekin lotutako albisteak eta artikuluak ere. Haiek sortutako txostenek herrialdeek, hezkuntza maila guztietan, erronkei nola aurre egiten dieten erakusten dute: haur hezkuntzan, lehen eta bigarren hezkuntzan, goi mailako hezkuntzan eta helduen ikaskuntzan.

Hauek dira Eurydice taldea osatzen duten herrialde, estatu eta batasunak:

- Erasmus + programan parte hartzen duten 38 herrialdetan oinarritutako 42 unitate nazional.
- 38 herrialde horiek: 28 estatu kide, Albania, Bosnia eta Herzegovina, Ipar Mazedonia, Islandia, Liechtenstein, Montenegro, Norvegia, Serbia, Suitza eta Turkia.
- Bruselako Hezkuntza, Ikus-entzunezko eta Kulturako Agentziaren Zuzendaritza Nagusian oinarritutako koordinazio unitatea.

Eurydice-ren helburua Europako hezkuntza sistemen eta politiken arduradunek Europa mailako ikerketak eta informazioa eskaintzea da, erabakiak hartzen lagunduko dutenak. Lehen adierazi bezala Eurydice sareak Europan hezkuntza maila guztietan koordinaketa eta antolatzeko modua ditu oinarri. Informazio iturri zabala eskaintzen du, besteak beste:

- Deskribapen zehatzak eta hezkuntza sistema nazionalen ikuspegi orokorrak.
- Komunitate intereseko gai jakin batzuei buruzko txosten tematiko konparatiboak.

- Hezkuntzari buruzko txosten zehatzak, hala nola hezkuntza estruktura nazionalak, eskola egutegiak, soldatak konparatzea eta irakaskuntzarako beharrezkoa den denbora herrialde bakoitzeko.

Txosten guztiak dohainik edo eskuragarri daude eskaera eginez. Argitalpen berrien berri izateko harpidetu egin behar da haien boletina.

1980. urteaz geroztik, Eurydice sarea Europako Batzordeak eta estatu kideek hezkuntza arloan Europako lankidetzaren babesteko ezarritako mekanismo estrategikoetako bat izan da. 2014. urteaz geroztik, Eurydice Erasmus + programan sartu da hezkuntza, prestakuntza, gazteria eta kirola egiteko Europar Batasuneko (EBko) programan. Hau programaren funtsezko 3. ekintza da, politikaren erreformari laguntzeko.

Eurydice lankidetzaren estua du Europako eta nazioarteko hainbat erakundeekin. Honek txosten bateratuak egiten ditu bai Europa Komunitateko Estatistika Bulegoarekin (Eurostat) bai Lanbide Heziketako Garapenerako Europako Zentroarekin (Cedefop), hezkuntzaren eta prestakuntzaren arteko lotura gero eta estuagoa delako. Hainbat sare desberdinekin lankidetzan dabil, haiekin jarduerak egiten ditu. Etengabeko Ikasketari buruzko Ikerketa Zentroa (CRELL) lankidea da. Baita, adieraztekoa da ere, Hezkuntza Premia Berezien Garapenerako Europako Agentziarekin daukan lankidetzaren.

Beraz, ikusi dezakegun bezala, Eurydice sareak Europa mailan ikaskuntzaren arloan etengabeko lankidetzaren babesten eta errazten. 38 herrialdeetako hezkuntza sistemei eta politikei buruzko informazioa eskaintzen du eta hezkuntza-sisteman komunak diren gaiei buruzko ikerketak egiten ditu.

Eurydice-ren web orrialdera sartzeko, lehenik eta behin Europako Batzordeko web gunera sartu behar da, bertan Hezkuntza, Ikus-entzunezko eta Kulturako Agentzia Betearazlearen (EACEA) Politika Nazionalen Plataformara sartu, azkenik Eurydicen.

Eurydicen lehen azaldu bezala, hainbat informazio desberdin aurki dezakegu, honen barruan, hala nola, konparazio txostenak, Hezkuntza-sistema nazionala eta artikulu eta berri desberdinak ikusi daitezke.

Alde batetik, konparazio txostenak daude, hor azken 5 urtetako txosten konparatiboak kontsulta daitezke. Urtearen, garaia eta/edo tituluaren arabera iragazi daitezke.

Liburu edo txosten zaharragoak bilatu nahi badira, Europar Batasuneko liburutegira joan behar da. Hemen agertzen diren txosten gehienak hizkuntza askotan daude eskuragarri.

Bestetik, Nazioarteko Hezkuntza-sistema dago, hemen Erasmus + programan parte hartu duten 38 herrialdetan oinarritutako 42 unitate nazionalak orriak kontsultatu ahal dira. Arakatu daitezkeen bi kontzeptu daude web orrian: arakatu herrialdearen arabera edo kapituluaren arabera.

Ikusi daitezkeen moduan 14 kapitulu desberdin daude:

1. Politika, gizarte eta ekonomia aurrekontuak eta joerak.
2. Antolaketa eta koordinaketa (gobernantza).
3. Hezkuntza finantzazioa.
4. Haur hezkuntza eta arreta.
5. Lehen Hezkuntza.
6. Bigarren Hezkuntza eta bigarren hezkuntza gerokoa.
7. Goi-mailako hezkuntza.
8. Helduko Hezkuntza eta prestakuntza.
9. Irakasle eta Hezkuntzako langileak.
10. Zuzendaritza eta bestelako hezkuntza langileak.
11. Kalitatea bermatzea.
12. Hezkuntza-laguntza eta orientabidea.
13. Mugikortasuna eta Nazioartekotzea.
14. Etengabeko Erreformak eta Politikaren Garapenak.

Guri 10. kapitulua interesatzen zaigu, zuzendaritza eta bestelako hezkuntza langileak. Gai honek irakaskuntzaz arduratzen ez diren zuzendariak eta hezkuntzako gainontzeko langileei buruzko informazioa biltzen du, baina ikastetxeetan, goi-mailako hezkuntzan eta helduen hezkuntzan lan egiten dute. Lau atalek Zuzendaritzaren, irakasleen jarraipenaren eta hezkuntzako gainerako langileen hezkuntza, prestakuntza eta lan baldintza orokorrak jorratzen dituzte. Beste bik goi-mailako hezkuntzan diharduten zuzendaritza eta hezkuntzako beste langile batzuk deskribatzen dituzte. Eta azkeneko



bi atalek, zuzendaritza eta helduen hezkuntzako eta prestakuntzako beste langile batzuei buruzko informazioa ematen dute. Hurrengo moduan banatua dago:

*Taula 30: EURYDICE 10. Kapitulua.*

- *Haur Hezkuntzako eta eskola hezkuntzan lan egiten duten irakasleentzako hasierako hezkuntza.*

---

- *Haur hezkuntzako eta eskola heziketako hezkuntza kalitatearen jarraipena egiten duten langileak.*
  - *Baldintzak eta hitzorduak.*
  - *Zerbitzuaren baldintzak.*

---

- *Hautzaroan eta eskola hezkuntzan orientazioaz arduratzen diren hezkuntza langileak.*

---

- *Beste hezkuntzako langileak edo ikastetxeekin lan egiten dutenak.*

---

- *Goi-mailako hezkuntzako zuzendaritza langileak.*
  - *Baldintzak eta hitzorduak.*
  - *Zerbitzuaren baldintzak.*

---

- *Goi-hezkuntzan diharduten beste irakasle edo langile batzuk.*

---

- *Helduen heziketan eta prestakuntzan zuzendaritza langileak.*

---

- *Helduen hezkuntzan eta prestakuntzan diharduten beste hezkuntzako langile edo langile batzuk.*

Azkenik, artikulua eta berrien atala dago, hemen, Eurydice sareko azken argitalpenak agertzen dira. Albisteak orden kronologikoan agertzen dira. Honela bila daitezke:

#### NEK

Nafarroako Eskola Kontseilua (NEK siglak dituen) edo Hezkuntzako Goi Mailako Batzordea unibertsitatekoa ez den irakaskuntza programazio orokorraren eraginpean dauden gizarte sektoreareentzako kontsulta, partehartze eta aholkularitza organo goren da.

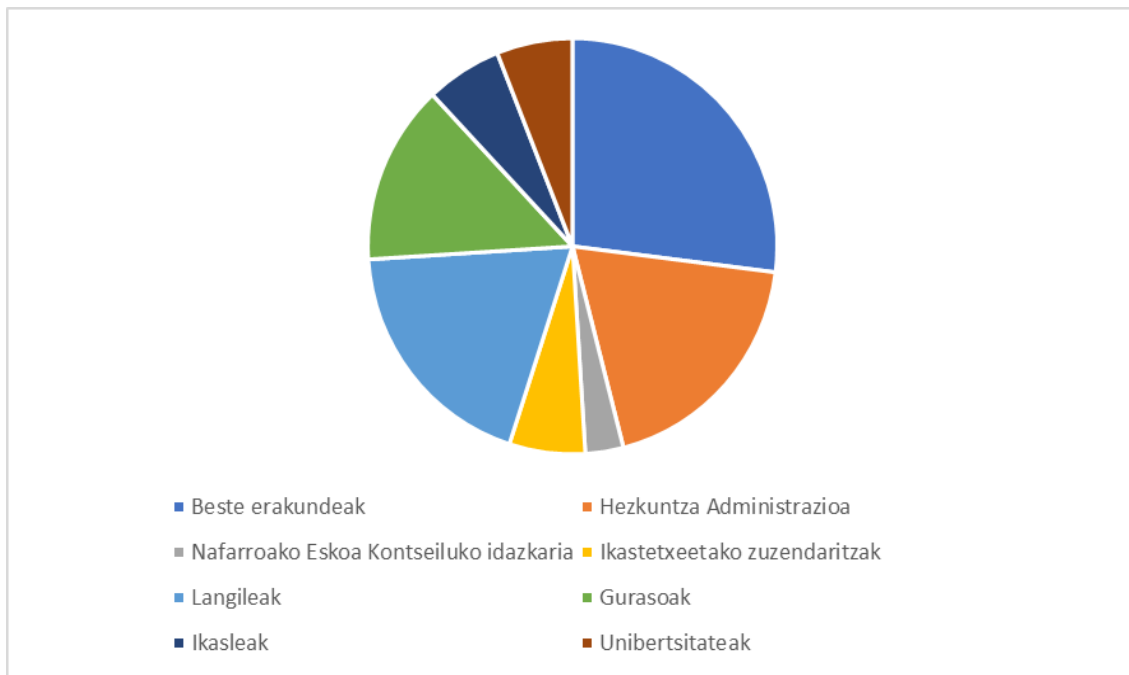
Kontseiluaren egoitza Ezpeleta edo Aguayoko Markesen Jauregia da. NEK-en egoitza izateaz gain Hezitzaile Eskolaren eta Urrutiko Hizkuntza Eskolaren egoitza ere bada. Iruñea hiriko kale Nagusian kokatua dago XVIII. mendeko jauregia.

Nahiz eta hasiera batean Eskola Kontseiluaren kideak 12/1997 Lege Foralean oinarritu, 2012. urtean 4. artikulua moldaketa eman zen (19/2012 Lege Forala), Kontseiluaren kideak hurrengo hauek izanen dira (Nafarroako Gobernua, 1997):

*Taula 31: NEK kideak.*

- Kontseiluburua, Nafarroako Gobernua izendatua.
- Ikastetxe publiko irakasleen 3 ordezkari eta pribatuetako 2.
- Guraso elkartearen federazioko bost ordezkari.
- Ikasleen bi ordezkari.
- Ikastetxe pribatuetako entitate titularren eta enpresaburuen elkartearen hiru ordezkari.
- Hezkuntza Administrazioaren bost ordezkari.
- Nafarroako toki entitateen bi ordezkari.
- Irakaskuntzaren arloan izen handiko ordezkari bat.
- Unibertsitateetako bi ordezkari, bata publikokoa eta bestea pribatukoa.
- Nafarroako Parlamentuko Hezkuntza Batzordearen bi kide.
- Nafarroako Foru Komunitateko ordezkari bat.
- Nafarroako ikastetxeetako administrazio eta zerbitzuetako langileen ordezkari bat.
- Desgaitasunen erakundeetako ordezkari bat.
- Ikastetxe pribatu itunduetako zuzendarien ordezkari bat.
- Idazkaria, Nafarroako Gobernuak izendatua, botorik ez.
- Berdintasunaren alde lan egiten duten elkartearen ordezkari bat.

Eskola Kontseiluko webgunean ordezkarien ehunekoa adierazten duen taula eta grafikoa ikus dezakegu:



**Irudia 11:** Eskola Kontseiluko webgunean ordezkarien ehunekoa.

**Taula 32:** NEK ordezkarien ehunekoen taula

	Ordezkarikopurua	Publikoak	Pribatuak	Ehunekoa
Hezkuntza Administrazioa	7			19,4
Nafarroako Eskola Kontseiluko idazkaria	1			2,8
Ikastetxeetako zuzendaritzak	2	1	1	5,6
Langileak	7	5	2	19,4
Gurasoak	5	4	1	13,9
Ikasleak	2	1	1	5,6
Unibertsitateak	2	1	1	5,6
Beste erakundeak	10			27,8
Guztizkoa	36			100

Eskola kontseiluko web gunean (2. Eranskina), sartzen bagara, bertan Kontseiluaren inguruko informazio desberdina lortu dezakegu. Adibidez, honen konposaketa, aurretik ikusi dugun moduan. Horretaz gain, bi taula bereizten dira, alde batetik, batzorde iraunkorrean parte hartzen duten ordezkarien taula dago (Eskola Kontseilua, 2020):

Taula 33: NEK batzorde iraunkorra.

**BATZORDE IRAUNKORRA**

Lehendakaria

Idazkaria

**TALDEA**

Ikastetxe publikoetako irakasleria

Ikastetxe pribatuetako irakasleria

Gurasoen elkarten federazioak

Hezkuntza administrazioa

Nafarroako ikastetxe pribatuen titularren erakundeak

Bestetik, osoko bilkura edo bilera batean hurrengo elkarte, sindikatu eta ordezkarien taula dago (Eskola Kontseilua, 2020):

Taula 34: NEK osoko bilkura.

**OSOKO BILKURA**

Lehendakaria

Idazkaria

**TALDEA**

Berdintasunaren alde lan egiten duten elkarteak

Ikastetxeen zuzendariak: bi ordezkari (publiko eta pribatua)

Enpresa-elkarteak

Nafarroako ikastetxe pribatuen titularren erakundeak

Ordezkari gehien duen erakunde sindikala

Unibertsitate ordezkariak: bi ordezkari (UNAV eta UPNA)

Ikasleria: ikastetxe publikoak eta ikastetxe pribatuak

Nafarroako Parlamentua

Administrazio eta zerbitzu langileak

Ikastetxe pribatuetako irakasleria

Ikastetxe publikoetako irakasleria

Gurasoen elkarten federazioak

Elbarritasuna duten pertsonen ordezkaria

Hezkuntza administrazioa

Nafarroako udal eta kontzejuen federazioa

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

Aitortutako ospe handiko pertsona

Taula hauek beteak ikusi daitezke, horretarako Nafarroako Eskola Kontseiluaren webgunera sartu behar da, hauetan ordezkari bakoitzaren elkarte, sindikatu, izendapen eta izena ikus daitezke.

NEK-en eginkizunak eta eskumenak 1997ko azaroaren 4ko Lege Foralean oinarrituak daude, hurrengo taulan ikus ditzakegu (Lege Forala, 1997):

*Taula 35: NEK eginkizunak eta eskumenak.*

– Hurrengo gaiei buruzko iritzia ematea:

- Nafarroako Gobernuak onetsi behar dituen hezkuntza arloko Foru Legeen aurreproiektuak eta erregelamendu betearazle orokorren proiektuak.
- Ikastetxeak sortu, aldatu, kendu eta geografikoki banatzeko plangintza orokorrerako printzipioak, oinarriak eta irizpideak.
- Ikastetxeetako ezaugarriei, plantilei eta hezkuntza ekipamenduei buruzko arau orokorrak.
- Ikastetxe publikoen eta ikastetxe pribatu itundu eta diruz lagundutakoen finantzaziorako irizpide orokorrak.
- Hizkuntz ereduak eratu eta ezartzeko xedapen orokorrak.
- Nafarroako Gobernuaren beka eta ikasketa-laguntza sistemaren oinarrizko printzipioak.
- Irakaskuntza ez-unibertsitarioko eskolaz kanpoko jardueriei eta zerbitzu osagarriei buruzko arau orokorrak.
- Nafarroako Foru Komunitateak Estatuarekin edo beste autonomia erkidegoekin sinatu beharreko hezkuntza arloko lankidetzak hitzarmen edo akordioen proiektuak.
- Irakaskuntzaren kalitatea hobetzera eta Nafarroako gizartearen egoerari egokitzera bideraturiko xedapen eta jarduketak orokorrak eta gizarte-sektoreen artean eta giza- banakakoen artean dauden diferentzia eta mailaketak konpentsatzera bideraturikoak.

– Gai hauei buruzko proposamen eta txostenak igorri Hezkuntza eta Kultura Departamentuari.

- Hezkuntza-sistemaren ebaluazioa.
- Irakaskuntza zentroen araubidea.
- Ikastetxe publiko eta pribatuetan legezko arauak betetzea.
- Irakasleen prestakuntza eta hobekuntza.
- Giza baliabideen arloko jarraibideak.
- Irakaskuntzaren programazio orokorrari loturikoak.

– Hezkuntza eta Kultura kontseilariak Nafarroako Foru Komunitateko irakaskuntza ez-unibertsitarioaren programazio orokorraren inguruko beste gai batzuei buruzko iritziak ematea.

Nafarroako Eskola Kontseiluarekin bukatzeko, aurten egindako ikastetxetako berrikuntza proiektu nagusiaz hitz eginen dugu, hauek urtarrilaren 15etik 17ra eta 21etik 23ra Iruñean eta Tuteran egindako jardunaldiak dira. Familia, irakasle, gizarte eragile eta udal ordezkariak zuzenduak daude. Ikastetxean aldaketa esanguratsuak emateko aurrera eraman dira. Kontseiluak urte hauetan zehar hainbat proiektu eta jardunaldi eraman ditu aurrera, hauen informazioa lortzeko haien webgunearekin sartzearekin aski dugu, bertan berri eta artikulatu desberdinak aurki ditzakegu, baita jardunaldietako deiak ere.

#### *NIZE*

Nafarroako Ikastetxeetako Zuzendaritzakideen Elkartea (NIZE siglak dituen) da. D ereduko (euskarazko eredu) Nafarroako Haur eta Lehen Hezkuntzako 61 ikastetxe publikotako zuzendariak osatzen dute, hauen izenak NIZE webgunean aurki ditzakegu (ikus 1 eranskina). Elkartearen helburu nagusia, Iruñeko udalak duen webgunean jartzen duen bezala “euskarazko hezkuntza publikoko eskaintza eta eskaintza horren kalitatea hobetzea, interesak bideratzea eta euskarazko irakaskuntza sendotzea” da. Hauek dira elkartearen helburu nagusiak:

1. Hezkuntza-eskaintza hobetzea, baliabide eta proiektu pedagogikoak zabaltzea eta eguneratzea, eta, oro har, Nafarroako D ereduko ikastetxe publikoetan Haur eta Lehen Hezkuntzaren kalitatea hobetzea, elkarteko kide guztien lan koordinatuaren bidez.

2. Ikastetxe publikoetako zuzendari elkartuak ordezkatzeari, bai Administrazioaren aurrean, bai beste hezkuntza- edo lanbide-erakunde batzuen aurrean, haien iritziak, interesak eta proiektu komunak bideratuz.
3. Gure erkidegoan euskararen irakaskuntza eta euskal kulturaren sustapena sustatzea, gure ikastetxeen curriculumean presente egonik, historia, ohiturak, folklorea eta beste elementu batzuen bidez. Betiere gure inguruan bizi diren kultura desberdinak errespetatuz.
4. Eskaintzen den Hezkuntza-eskaintzarekin Nafarroako gizartearen gero eta handiagoa den eskaerari erantzuna ematen zaio.

Helburuak ikusi eta gero elkartearen historia aztertuko dugu. 1999. Sotu zela erran daiteke, nahiz eta urte hauetan legala ez izan. 1999/2000 ikasturtean eman zituen lehenengo urratsak, Iruñeko eta bere Eskualdeko D ereduko ikastetxeetako zuzendaritza taldeek gure ikastetxeen hezkuntza esparruan sortzen ziren hainbat egoeraren aurrean iritziak kontrastatzeko eta erabaki komunak hartzeko beharra ikusi zutenean (ordutegien dekretua, hizkuntza-ereduak, ingelesaren irakaskuntzaren aurrerapena...).

Hurrengo ikasturteetan gauza bera egin zuten eta ildo bera jarraituz. Gai berriak lantzen hasi ziren, hori dela eta, Hezkuntza Administrazioako ordezkariekin, sindikatuarekin eta beste hezkuntza-kolektibo askorekin bilerak egin zituzten. Gaur arte harreman hori indarrean jarraitzen du.

2002/2003 ikasturtearen hasieran, Elkarrearen lana oso positiboki baloratzen da; izan ere, hezkuntza-jardueren antolaketa eta kudeaketa gero eta konplexuagoa denez, komuna den lana ahalbidetzen du, bereziki euskarazko irakaskuntzaren ingurukoak. Emandako aurrerakuntzak ikusita, elkartea legez eratzea erabakitzen da, horrela Nafarroako D ereduko ikastetxe publiko bateko zuzendaritza-taldeko edozein pertsonak parte hartu ahal izanez.

2004-2005 ikasturtetik aurrera, D ereduko ikastetxe publikoetan euskarazko matrikulazioa sustatzeko helburua planteatu zen, prentsako iragarkien eta bestelako ekimenen bidez, eta horretan lan egin da azken urteotan.

Gaur egun indarrean jarraitzen dute eta ekimen asko daramatzate, adibidez haien web gunean ikusi daitekeen moduan Gaztelania Ereduko Instituto eta Zuzendari Elkartekin batera, Hezkuntza Departamentuarekin harremana dute, gai orokorre (ikastetxe guztientzat interesgarria eta baliagarria diren gaiei buruz: ikastetxe publikoko kalitatea, plantilak, inbertsioak...) buruzko aportazioak egiten.

Aurretik erran dugun bezala, euskarazko ikastetxeetan dute oinarri (D ereduari), beraz, haiek Hezkuntza Prozesuaz baliatuz hizkuntza desberdinen ikaskuntzaren garrantzia hausnartzen dute. Elkartek, gizarteak eleaniztasuna lortzea eta honi beharrezkoa den garrantzia ematea nahi du, hainbat proposamen sortuz.

NIZE-ren ustez Hizkuntza Proiektuetan ikastetxe bakoitzeko soziolinguistika errealitatea beharrezkoa da, ikastetxeei hizkuntzetan malgutasuna eskainiz (kurrikulumeko hizkuntzei tratamendu osoa emanez), horretarako ikastetxeetako berezitasunak kontuan hartu behar dira, ikasleek hezkuntza etapa bukaeretan hizkuntza guztietan gaitasun ezin hobeak lortu ahal izateko. Aurrekoa lortzeko Hezkuntza-Sistema osatzen duten sektore desberdinen ekarpenak kontutan hartu behar dira.

2018. urtean D ereduaren aldeko kanpaina aurkeztu zuten Iruñan, gurasoak euskarazko ereduak aukeratzen animatuz (Berria, 2018): "NIZEk euskarazko ereduak hautatzera animatu ditu ikasleen gurasoak. D ereduak murgiltze linguistikoa "erreferente" dela nabarmendu du, eta ikaslea "gutxienez" hiru hizkuntzatan trebatzen duela".

Beraz, NIZE guztien artean orokorrak diren gaiei buruzko erabakiak hartzeko balio du, gaur egun ikastetxeen zuzendaritza konplexuagoa bihurtu da eta NIZE-k hau errazten du, Nafarroako ikastetxeek elkarlanetan ibiliz.

#### *LANDA EREMUKO ESKOLEN SAREA/JARDUNALDIAK*

Nafarroako landa eskolen sarea honetan, eskola txiki hauekin zerikusia duen informazioa aurki dezakegu. Honetan landa eskolei buruzko hainbat artikulua ikus ditzakegu, adibidez, Garralda aldeko koordinazioaren inguruko txostena, Guk Aurizberrin eta Luzaiden kokatutako bi landa eskola aztertuko ditugu eta sare honen bitartez informazio gehigarria izan dezakegu.

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa



Landa eskolek jardunaldiak egiten dituzte, hauek 2011. urtean egiten hasi ziren. Urte horretan 70 landa-eskola baino gehiago zeuden 11 zonalde desberdinetan sakabanaturik. Jardunaldi hauek hiru xede nagusi dituzte:

- Nafarroako landa-eremuko eskolen elkarlana ezagutzera ematea.
- Landa-eskolen arteko elkar ezagutza eta lankidetzak bultzatzeko nahia.
- Landa-eskoletan lan egiteko modua erakustea.

Jardunaldien xedeak webgune askotan ikus ditzakegu, adibidez, Nafarroako Eskola Kontseiluaren webgunean (2017) “Hezkuntza komunitatetik eta komunitatera hausnarketak ekartzea bilatzen dute Jardunaldiek” esaten du. *Erran* aldizkariak, aldiz, (Oteiza, 2011) “Landa eremuko eskolak ezagutaraztea izan da jardunaldien helburua, beraien izaera, antolaketa eta lana, hain zuzen” esaten du. Nahiz eta bakoitzak bere iritzia izan jardunaldi hauen helburu nagusia berdina da.

Landa eskolen garrantzia azpimarratzeko artikulu eta liburu asko idatzi dira, baina jardunaldi hauetan herri txiki batean eskolak duen garrantzia azpimarratzen da, horrela, landa-eskoletan lanean ibili ez diren irakasleek ere eskola txikien garrantzia ikus dezakete.

Jardunaldi hauetan irakasleek tailer desberdinetan parte hartzeko aukera daukate. Eskolen arteko elkarlana beharrezkoa da, baita elkarlan hau gizarteari ezagutzera ematea ere.

Aurretik azaldu dugun bezala, jardunaldiak 2011 urtean hasi ziren arren gaur egun, egiten jarraitzen dira. Nahiz eta landa eskolako jardunaldiak ez izan 2017. urtean Nafarroako Eskola Kontseiluak XIX. jardunaldia egin zuen, hauetan gaia “*Nafarroako Landa eremuko eskola*” izan zen. Iruñako Nafarroako museoan egin ziren 2017ko apirilaren 7 eta 8an. Hiru hizlari izan zituzten, gainera landa-eskolen proiektuak aurkeztu egin ziren, haien artean guk lanean aztertuko dugun Arnegi/Luzaide kasua.

### **3. IKERKETAREN DISEINUA ETA METODOLOGI PROPOSAMENA**

#### **3.1. Eskolen hautaketa eta testuingurua**

Lan hau ikastetxeen zuzendaritzara bideratua dago, baina horretarako bi ikastetxe moten konparaketa egiten da, landa-eskolen eta hiri-eskolen artean. Kasu azterketa egitea erabaki dugu, lau ikastetxe desberdin aukeratuz.

#### *SAN PEDRO IKASTETXE PUBLIKOA*

Alde batetik, hiri eremuan kokatua dagoen San Pedro ikastetxe publikoa aukeratu dugu, Mutiloan kokatua dagoena, lehengo Mutiloabeitin. Haur eta Lehen Hezkuntza zentro hau polikiroldegiaren ondoan dago, ibaiaren eta industrialdearen artean.

Ikasleen gehiengoa Mutilokoa da, (bai Mutiloabeiti bai Mutiloagoitikoak) baina Iruñeko beste zenbait tokitatik ere etortzen dira, hala nola Mendillorri eta Lezkairutik. Ikasleek gehienez 4 kilometrora daude eskolatik. Baita ere herrietan bizi diren ikasleak daude, hauek gutxiengoak dira, gehienez 15 kilometro egin behar dituzte eskolara iristeko. Beraz, Mutiloabeitin bizi ez diren ikasleentzat eskola garraioa jarri zen, 3 autobus erabiltzen dira eskolara ikasleak ekartzeko.

Zentro hau 70. hamarkadan sortu zen, garai hartan lerro bakarrekoa zen, baina gaur egun 3 lerrokoa da (kasu batzuetan 4 eta 5ekoa), biztanlerian emandako gorakada dela eta. Egun 739 ikasle, 62 irakasle eta 3 orientatzaile ditu.

2008-2009. ikasturteaz geroztik D ereduak ezarri da eta egun 276 ikasle daude Haur Hezkuntza eta Lehen Hezkuntzako ikasmailetan. 2013-2014. ikasturtea geroztik PAI 1 modeloa ere eskaintzen da ikastetxean, egun Lehen Hezkuntzako 3. mailara arte. Aurrekoez gain A eta G ereduak ere daude. Ikasleen gorakada izugarria eman da azken urte hauetan, horrek eskaera sozial eta linguistiko gehiago sortu ditu, ikastetxeak horiek asebetetzen saiatu da.

Ikastetxea komunitateari irekia dagoen zentro bat da, ikasleen hazkundetik sortutako behar berrietara egokitze eta bai eredu berriak, hizkuntza programak eta gizarte eskakizun berriak ezartzeko egokitzen ari da.

Ikasleriaren handitzea eredu linguistikoaren arabera desberdina izan da. A/G ereduan ikasleria immigrantearen handitzea eman da, handitze urbanistikoa eta etxebizitzaren aniztasuna dela eta. Eraikitako etxebizitzak pisuak izan dira eta ez familiabakarrak, horrek familien eta ikasleen perfila aldatu egin du. Bestetik, D ereduan ez da ia

ikasleria immigranterik existitzen eta familia eta ikasleen maila, bai kulturala bai ekonomikoa, orokorrean handiagoa da.

Azken urteotan zentroaren 3 handitze lan egin dira, horrek talde bakoitzak duen ikasleaz gain beste hainbat espazio izatea ahalbidetu du, hala nola gimnasioa, liburutegiak, informatika gela, musika gela, bikoizketa gelak eta bulegoak. Gainera patio zabala dauka, honetan zuhaitzak dituen berdegune zabala, arkupea, futbito zelaia, saskibaloia pista eta eskola baratza daude. Gaur egun modu probisionalean eraikin modular bat eraiki da, honek 5 ikasgela (ohikoak diren 4 eta jangela 1) ditu. Eraikin hau espazio arazoak konpontzeko egin da, eraikitzen ari den zentro berria bukatua egon arte. Eraikin berri hau hurrengo kurtsoan erabilgarri egonen da, hemen D ereduko ikasleak egonen dira. Gainera, berriro erabilera askoko gela bat, psikomotrizitate gela eta beste hainbat eremu komunak, hala nola jantokia, eskatuko dira.

Ikastetxeak Aranguren ibarreko udalarekin eta APYMArekin erlazio estua dauka, bere helburuak lortzeko inguruan dauden erakundeekin elkarlanean aritzea beharrezkoa da. APYMAk zerbitzu osagarriak eskaintzen ditu eskolan, hala nola, jantokia, haurtzaindegia, eskolaz kanpoko jarduerak eta Gurasoen Eskola. Horretaz gain, Nafarroako Unibertsitate Publikoarekin harremanetan dago, bertan praktikak egiteko aukera ematen diete ikasleei. Baita unibertsitateko ekintza sozial unitatearekin lan egiten du ere, eskolaz kanpoko programa sortuz, behartsuenei laguntza eskaintzeko.

Aurretik esan dugun bezala San Pedro ikastetxea Mutiloan kokatua dago, Arangurengo udalerrriaren iparraldean dago eta Iruñerriko guneko metropolitarraren hegoaldean. Mutiloak hurrengo zerbitzu sozialak ditu:

- Heziketa zentroak: San Pedro ikastetxe publikoa, musika eskola, kirol eskola, Luis Amigó itunpeko ikastetxea eta formakuntza Orokorreko kurtsoak.
- Parkeak eta jolas eremuak: 5 parke, 2 kiroldegi (pistak, squash pistak, sauna, igerilekuak, frontoia, gimnasioa, berdegunea eta eraikin soziala), eta 3 frontoi.
- Udaleko kirol koordinatzailea.
- Laguntza zerbitzuak: Mendillorriko oinarritzko zonaldearen barruan dagoen kontsultategia (medikua, pediatra, A. T. S., administratzailea), farmazia, oinarritzko zerbitzu soziala beste udal batzuekin erkidetutakoa (Eguesibar,

Esteribar eta Uharte) gainera honek familia langile baten eskutan dagoen etxez etxeko laguntza zerbitzua, tramitatzen dagoen emakumeari arreta zerbitzua eta Cáritas bolondresen zerbitzuak eskaintzen ditu.

- Klub sozialak: adinduentzako bat eta gazteentzako bi.
- Udaleko animatzaile soziokulturala.

Bailarako liburutegia faltan botatzen da, nahiz eta batzuetan pelikula eta antzerkiak egiten diren Mutiloako kultur elkartean.

San Pedro eskolako testuinguruarekin bukatzeko eskolaren aginte organoak aztertuko ditugu. San Pedro ikastetxeko Eskola kontseilua hurrengo kideek osatzen dute: udal ordezkariak, APYMAko ordezkariak, familien ordezkariak, irakasleen ordezkariak, ikasketaburuak, idazkariak eta zuzendariak. 2019/20 ikasturteko klaustroa 75 irakaslez eta 3 orientatzailez osatuta dago. Zuzendaritza taldean, aldiz, bost kide daude: ikasketaburua, ikasketaburu laguntzailea, idazkaria eta zuzendaria. Zuzendaritza taldeko kideak baita koordinazio pedagogikorako batzordearen parte ere dira, Haur Hezkuntzako, Lehenengo zikloko, bigarreneko eta hirugarreneko koordinatzaile eta orientatzailearekin batera.

Lehen Hezkuntzako Irakasle graduako bigarren eta hirugarren eskola praktikak bertan egitea egokitu izana asko lagundu digu lan honetan, horrela hiri-eskola bateko lan egiteko era ikusi izan dugu. Lehen esan bezala, hurrengo ikasturtean ikastetxe berri bat izango dute (Irulegi ikastetxe publikoa), bertan D eredu (euskaraz ikasten dutenak) ikasleak egonena dira. San Pedro ikastetxearekin buruz gehiago jakin nahi bada, eskolako web gunea ikus daiteke (5. eranskina).

#### *LUZAIDE ETA ARNEGI IKASTETXE PUBLIKOAK*

Bi ikastetxe hauek Luzaide eta Arnegi herrietan kokatuak daude. Nieve errekek mugatzen dituen herri mugakideak dira, muga fisiko hau bere garaian muga politikoa zen, Espainia eta Frantzia estatuak bereizten zituen.

Eskolek duten sailkapenari dagokionez, nahiz eta ikasleak elkartzen diren, Luzaideko eskola alde batetik dago eta bestetik Arnegikoa.

Alde batetik, Luzaide Ikastetxe publikoa aztertuko dugu, hau D eredu eskola unitarioa da, bertan euskaraz, gaztelaniaz eta frantsesez ikasten dute. Komunikazio

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

hizkuntza euskara da, gaztelania, aldiz, ikasketa-planeko gainerako ikasgaia eta frantsesa Lehen Hezkuntza.

Luzaiden 1970-80 hamarkada arte lau eskola zeuden, Gainekoleta eta Pekotxeta auzoetan kokatuak zeuden bi eskolak neska eta mutilentzat ziren, ikasleak ez zituzten sexuaren arabera ezberdintzen. Baina herriko erdigunean kokatutako bi eskoletan, aldiz, bai, eraikin bat neskentzako zen, bestea mutilentzako. Urteak pasa ahala erdiguneko eskolak mantendu eta auzokoak itxi egin ziren. Egun Luzaiden dagoen ikastetxe publikoa 1991ko uztailaren 21an inauguratu zen. Eraikuntzak hiru solairu ditu, bertan lau gela daude, baita liburutegia, laborategia, psikomotrizitate gela, jantokia, sukaldea, bi etxebizitza... daude, ikusi daitekeen moduan beste herri eskolekin konparatuz nahiko eskola handia da.

Eskola honek izandako lehen ikasturtea 1991-1992koa izan zen, 60 ikaslerekin bai Haur, Lehen eta Bigarren Hezkuntzakoak. Garai hartan A eredia zegoen indarrean, baina 1994-1995. ikasturtean baita D eredia ezarri zuten ere, nahiz ta gela bakarra egon. Urteak pasa ahala A ereduak zeuzkan ikasle kopurua murriztuz joan zen, azkenean soilik D eredia duen eskola bihurtuz.

Luzaideko ikastetxearen Eskola Kontseiluak 2009. urtean eskolako atzerritar hizkuntza bezala Frantsesarekin jarraitzea erabaki zuen. Kontseilua zuzendariak, herriko etxeko ordezkari batek, bi irakaslek, ikasle batek eta guraso batek osatu zuten.

Bestetik Arnegiko Ikastetxe Publikoa aztertuko dugu, hau landa-eremuko eskola da. 2016-2017 ikasturtera arte eskola unitarioa izan da eta irakaskuntza gehiena frantsesegaz egiten zen, euskara eta gaztelania oso gutxi erabiltzen zen. Aditza eman den moduan Arnegiko eskola Aquitane-ko eskola unitario bakarra zen, horregatik ikuskarpen baten ondorioz bi aukera eman zieten. Lehenengo aukera ikasle gehiago ez matrikulatzearen izan zen, haur horiek Donibane Garaziko eskolara eramanez. Horrela, etorkizun hurbil batean Arnegiko eskola itxi egingen zen, ikasle guztiak Donibane Garazira eramanez. Gurasoen ezezkoa izanez gero, alternatiba bat egokitu zuten, Luzaideko eskolarekin elkartzea. Bi eskoletako gurasoekin bilera izan eta gero bozketa bat egitea erabaki zen, honetan elkartzearen aldeko erabakia atera zen, beraz, 2016. urtean Eskola Kontseiluak, Luzaide eta Arnegi eskolen arteko proiektu bat garatzea erabaki zuen, beti

ere familien iritzia errespetatuz. 2019-2020 ikasturte honetan herri eskola elkartua martxan jarri dute.

Bi eskola hauen hautatzea 2016. urtean aurrera eramandako proiektuari esker izan da. Oso proiektu interesgarria da, ikasleak hiru hizkuntza desberdinetan ikastea ahalbidetzen dute. Gainera herri eskola izanda oso aurrerapauso handia da. Gainera ondoko herri batean ikasteak ere erabakian garrantzia izan du, Frantziatik hain hurbil egonda, bertako hizkuntza bigarren hizkuntza bezala ikasteko aukera izatea ez da nahikoa. Bi eskolek hizkuntzei garrantzi bera ematea lortu dute, eta horrek ere haurren harremanetan eragina izan du.

#### *AUZPERRI IKASTETXE PUBLIKOA*

Auzperri Ikastetxe Publikoa Aurizberri herrian kokatua dagoen landa eskola da. Aurizberri Erroibarreko bailaran dago. Erroibarreko bailara Nafarroako ipar-ekialdean kokatua dago, eta 13 herrik osatzen dute, Lintzoain herriburua bada ere, Aurizberri herririk handiena eta populatuena da (udalerrri osoko biztanleen herena bertan bizi baita). Herriaren erdigunean eraiki zen eskola, frontoitik gertu (bertan astean behin patioa egiten dute). Erroibar eremu euskaldunean kokatua dagoen arren herrian gehien hitz egiten den hizkuntza gaztelania da, hala ere gazteek askotan haien artean hitz egiteko euskara erabiltzen duten.

Aurizberri 1269an eraiki zen, garaian errege zen Teobaldo II.aren aginduz. Orreaga eta Gereineko burgoen arteko lautadan eraikia izan zen. Herriko etxe eta karrikak dira oso nabarmenak dira, bereziki etxeetako teilatuak. Neguan elur asko egiten du, horrek etxeetako estetikan nabarmentzen da, teilatuak zorrotzak dira, elurra bertan ez geratzeko eta hauek bertan behera ez erortzeko. Kaleak orain dela urte batzuk berrituak izan ziren. Eliza ere nahiko berria da, 1960.urtean eliza zaharra birrindu eta 1961.urtean San Bartolome eliza eraiki zuten.

Eskolari dagokionez, betidanik egon da herri honetan, egia da, hasiera batean bi eraikin desberdin zeudela, bat neskentzako eta bestea mutilentzako. Egun eskolak eraikin bakarra dauka eta bertan neskak eta mutilak elkarrekin ikasten dute.

1970. urtean oraindik ere bi eraikin zeuden. Garai artan ez zegoen D ereduko eskola publikorik, (eskola publikoa zegoen arren G eredua indarrean zegoen bertan) baina bai

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

ikastola pribatua 3-5 urte bitarte zituzten haurrentzat, herriko plazan zegoen kokatua Ikastola. Orain dela 40 urte ireki zen, urte batzuk pasa ondoren kontzejura pasa zen eskola. 1996. urtean Nafarroako Gobernuak ikastola eskolaren menpe geratzea erabaki zuen, horregatik ikastolaren haurrak eskola publikora igaro ziren. Herriko eskola publikoak, G eredia zeukan eta irakasleak (33 urte egon dena Aurizberriko irakasle), euskara klaseak eskola orduetatik kanpo ematen zituen. 1985.urtean dena moldatu egin zen eta eskolan D eredia ematen hasi zen.

Kulturari begira herri aberatsa da, bertan hainbat jarduera egiten dituzte astean zehar, bailarako kultur zentro gisa erabiltzen dute, herria Aezkoako bailara, Erroibarreko bailara, Auritz eta Orreagaren erdian dago. Luzaide herria beste bailarekin konparatuz nahiko gertu geratzen da. Beraz, Aurizberrik giza eta kultur partaidetza handia daukala erran dezakegu.

Populazioari dagokionez, egonkortu egin da azken urte hauetan, populazio gaztea (jaiotza tasa altua egon da) eta dinamikoa. Azken urteetan hainbat jaiotza egon dira, hala ere, azken urte hauetan eskola minimoetara iritsi da (19 ikasle). Herri txikia da, 240 biztanle dituen, neguan biztanleria izugarri murrizten da, jende asko hiri edo herri handiagotara joaten dira, neguan eguraldi txarra eta tenperatura baxuak ditu eta. Zonaldean Aurizberri bezain handiak diren hainbat herri daude, baina egia esanda haurren kopurua hauetan izugarri murriztu da azken hamarkadan.

Eskolan parte hartzen duten familiei dagokien 14 familia daude. Eskola D eredukoa da (zonaldean eskola guztiak D eredukoak dira) baina guraso gehienak erdaldunak dira. Adieraztekoa da 14 familietatik bik euskaraz hitz egiten dutela, gurasoetako batek euskaraz hitz egiten duten beste bi familia daudela, eta euskara ikasten ari diren bi familia daudela. Beraz, lehen esan bezala eskola eremu euskaldunean ezarria dago, baina gaztelania barneratua dauka, gurasoekin, udalarekin eta udalbatzarekin gazteleraz hitz egiten baitu.

Zerbitzuei dagokien 14 herri daude, lehenik eta behin herrian daudenei buruz hitz egingen dugu. Hurrengo taulan Aurizberrin aurki ditzakegun zerbitzuak ikus daitezke:

*Taula 36: Aurizberriko zerbitzuak.*

Herrian dauden zerbitzuak

Industrialdean

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hiru taberna, bat kanpinean</li><li>▪ Liburutegia</li><li>▪ Urrobi kanpina</li><li>▪ Bost landa-etxe</li><li>▪ Ikastetxe Publikoa</li><li>▪ Haur eskola</li><li>▪ Estankoa</li><li>▪ Burdindegia</li><li>▪ Estalia dagoen frontoia</li><li>▪ Gasolindegia</li><li>▪ Hotel bat</li><li>▪ Okindegia eta janari denda</li><li>▪ Ileapaindegia</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pate fabrika</li><li>▪ Gasolindegia</li><li>▪ Sagardotegia</li><li>▪ Biltegiak</li><li>▪ Tailer bat</li><li>▪ Baso-ustiategiko lantegia</li></ul> |
|--|---|

Eskola txikia da eta beste eskolak eskaintzen dituzten zerbitzu asko ezin ditu eskaini. Artzibar ibarretik ikasle bat dator egunero eskolara, eta bere kabuz egin behar du bidaia, aurreko urteetan Artzibarretik beste bi ikasle zetozen baina hauek jada Garraldako eskolan ikasten daude. Eskolara herriko haurrak datoz, eta haien etxetara joaten dira bazkaltzera, eskolak ez du jantoki zerbitzua eskaintzen.

Hala ere eskola ordutegitik kanpoko jarduerak daude, hauek ugariak dira, adibidez, sei/zazpi urterekin musika hasteko aukera daukate, instrumentu bat jotzen ikasteko aukera, gainera solfeo klaseetara joaten dira astean bitan. Baita igeriketa kurtsoa dago (Agoitzera joan), honetan igeri egiten ikasten dute. Honetaz gain, hainbat kirol ere praktikatzen dituzte, hala nola, pilota, pala, futbola eta euskal dantzak. Argi utzi beharra dago, jarduera hauek ez direla herri bakar batean egiten, inguruko hainbat herritan egiten dira (Aurizberri, Agoitz, Gerendiain, Garralda).

Ezaugarri orokorren deskribapenari dagokionez, ikastetxea herriko etxea da, herriak eskolari eraikina utzi egin zion. Hiru solairu ditu, lehenengoan Haur eta Lehen

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa



Hezkuntza klaseak daude, biltegia, ordenagailu gela (irakasle eta bileren gela ere dena) eta komunak. Bigarren solairuan, aldiz, liburutegia dago, eskolak erabili dezakeen arren herriko liburutegia da eta goizez itxia egoten da, udan izan ezik. Azkenik, hirugarren solairua edo sabaia dago, bertan Haur Hezkuntzako psikomotrizitate gela dago, baina eskola orduetatik kanpo beste jarduerak egiteko erabiltzen den gela ere bada. Abesbatzak eta fanfarreak bertan entseiatzen dute, baita hitzaldi eta antzerkiak ere egiten dira. Herri txikietan erabili daitezkeen azpiegiturak ahalik eta gehien aprobetxatzen dira.

Aurretik azaldu bezala Haur eta Lehen Hezkuntza ikasleak daude eskolan, bukatzean Garraldara (Orreagako Ama ikastetxera) joan behar dira Derrigorrezko Bigarrez Hezkuntza ikastera. Eskolan 19 ikasle daude hurrengo taulan ikusi dezakegun moduan:

*Taula 37: Auzperriko Haur Hezkuntzako ikasleak.*

#### HH

Urteak/maila	3 urte	4 urte	5 urte
Ikasle kopurua	1	0	1

*Taula 38: Auzperriko Lehen Hezkuntzako ikasleak.*

#### LH

Maila	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Ikasle kopurua	0	6	3	3	2	3

Klasean kurtsoa eseriak daude. Irakaslearentzako errazagoa da klasea ematea, bakoitza bere mailako ariketak eta jarduerak egiten dituzte, egoerara moldatuak daudenak, maila desberdineko jakintzak irakasten dira kurtso ezberdinetan.

Auzperri eskolan ez dago APYMA-rik, hau da, ez dago guraso elkarterik. Zerbait erabakitzeke orduan eskolako 15 familiak elkartu eta denen artean erabakiko dute. Guraso guztiak elkartzen dira eta arazo edo erabaki behar denari buruz hitz egiten dute, guztien artean emaitza erabakitzen. Hezkuntza komunitatearen barruan inguruko eskolak ere sartuko ditut: Garralda, Luzaide/Arnegi, Auritz eta Erro. Astero eskolen zuzendariak elkartu egiten dira, erabakiak guztien artean hartzeko (Urteko

Programazio Orokorra, ateraldiak, kanpaldiak, hitzaldiak, egutegia, bitarteko irakasleak, formakuntza kurtsoen gaiak...). Ikusi dezakegun moduan elkarlana eta harremana beharrezkoak dira. Erlijio, Musika, Gorputz Heziketa, Logopeda eta Pedagogia Terapeutikoko (PT) irakasleek, lau eskoletan lan egiten dute (Auritz, Luzaide/Arnegi, Garralda eta Auzperri), horretarako haien ordutegia egokitu behar da, zuzendarien bilera hauetan egiten da.

Auzperri Ikastetxe Publikoarekin bukatzeko aginte organoei buru hitz egingen dugu. Eskola unitarioa da, hori dela eta zuzendari, ikasketaburu eta idazkaria karguak pertsona berak betetzen ditu. Beraz, ez dago zuzendaritza talderik. Irakasle klustroan eskolako hiru irakasleak daude. Eskolan ez dira ziklorik egiten, lan taldeak egiten dira (zonalde mailan), astean behin. Irakasle bakoitza bere espezialitate bereko irakasleekin elkartzen da, etapa horretako ekintza desberdinak aukeratzeko asmoarekin. Eskola kontseilua hiru pertsonen osatzen dute eskolako zuzendariak, guraso batek eta kontzejuko ordezkariak. Gainera, eskolen Koordinatzailea dago, landa eremuko laguntzak eskaintzen duen irakaslea da, orain dela 8 urte sortu zen postu hau zonaldean (Zubiri, Erro, Auritz, Luzaide, Garralda eta Aurizberriko eskolak koordinatzen ditu). Zuzendariekin eta beste kideekin batera lan egiten du, landa eremuko eskolak kudeatzen laguntzen du. Baita koordinazio pedagogikoko taldea (KPB) ere dago, Auzperri, Auritz eta Garraldako zuzendariak, Garraldako LH eta DBH-ko ikasketaburuak, orientatzailea, eta PT edo logopeda biltzen dira, ikasleen laguntzak kudeatzeko, ebaluaketa saioei buruz solasteko, Curriculum Proiektuak egiteko eta bete behar diren txostenetaz arduratzeko elkartzen dira batik bat. Azkenik Hezkuntza Laguntza Unitatea dago (HLU), Orientatzailea, koordinatzailea, Pedagogia terapeutikoko irakaslea eta Entzumen eta Hizkuntzako irakasleak osatzen dute, astean behin biltzen dira Orreagako ama eskolan.

Aurretik azaldu bezala, Haur eta Lehen Hezkuntzako ikasketan Auzperri eskolan egin ditut, hori dela eta eskolaren funtzionamendua ondo ezagutzen dut. Baita lehenengo eskola praktikak bertan egiteko aukera izan nuen eta horrela irakasleen ikuspuntua ikusi nuen.


Batxilergora arte landa eskola batean ikasi izana, landa eskolei buruzko lana egitera eramán digu. Beraz, landa eskolak aukeratzeko momentuan Auzperri Ikastetxe

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

Publikoa aukeratzea egokiena zela pentsatu dugu, bertako informazio asko lortu genezakeelako, irakasle eta zuzendariarekin oso harreman estua dela eta. Aldi berean, herri eskolek daukaten garrantzia goraipatu nahi dugu, egun zerbitzu eta laguntza gehienak hiri eskolentzat doaz, askotan herri eskoletaz ahaztuz.

### 3.2. Diagnosirako datu bilketa

Datu bilketa aurrera eramateko, lehenik eta behin eskolako korreora mezu bat bidali genuen (6. eranskina), gure bukaerako lanerako laguntza eske. Mezu honetan Nafarroako Unibertsitate Publikoko Lehen Hezkuntzako irakasle graduako lanari buruz hitz egin genuen, gure gaia azalduz. Ikastetxeko zuzendariak galderak erantzungo zituztela erran ziguten, horregatik hurrengo mezuan galdetegia bidali genien (6. eranskina), euskara eta gazteleraz, AMIA txantiloia erabiliz ikastetxeko zuzendaritzaren indarguneak eta ahuleziak aztertzeko erabili genuen. Hurrengo bi txantiloia hauek bidali genituen:

 <p>Ikasturtea: 2019-20</p> <p>Gradu bukaerako lana:</p> <p><b>LANDA ETA HIRI EREMUETAKO ESKOLEN ARTEKO ZUZENDARITZA ALDERAKETA</b></p> <p>Ikaslea: Pagoa Iriarte Villanueva</p> <p>Zuzendari-tutorea: Jaione Apalategi Begiristain Irak. Dk.</p> <p>Ikastetxeko zuzendaritza-taldeari GALDETEGIA</p>
Galderantzunak:
1. Zenbat denbora daramazu irakasle lanbidean?
2. Nola iritsi zara zuzendaritza taldera?
3. Noiztik zaude zuzendaritza taldean?

4. Zuzendaritza -taldeko zein kargu duzu orain?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuzendaria. Ikasketa-burua.</li> <li>Idazkaria. Beste bat...</li> </ul>	<input type="text"/>
5. Karguen artean lan-zama berdina dela uste duzu?	
6. Nafarroako zuzendari karguaren zereginetan, Loe (2006)* eta Lomce (2013)* <sup>31</sup> araudiaren arteko ñabardurak nabaritu dituzu?	
6 bis. Behe-Nafarroa Arnegiko zuzendari karguaren zeregitan, Loi Fillon (2005)** eta Loi Peillon (2013)** <sup>32</sup> araudien arteko ñabardurak nabaritu dituzu?	
7. Landa-eremu edo/eta hiri-eremu eskoletan zenbat urte daramazu lanean?	
8. Landa-eskolan zuzendaritza taldean ibilia zara?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zein eskoletan:</li> <li>Tamaina:</li> <li>Irakas-maila:</li> <li>Zuzendaritza taldeko kargua:</li> </ul>	
8 bis. Hiri-eskoletan zuzendaritza taldean ibilia zara?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zein eskoletan:</li> <li>Tamaina:</li> <li>Irakas-maila:</li> <li>Zuzendaritza taldeko kargua:</li> </ul>	
9. Zuzendaria izateko behartu zaituzte formazio berezirik jasotzera?	
9 bis. Arnegiko kasuan zuzendari-oposaketak egin zenituen hala bestelako formazioa	

<sup>31</sup> \*Loe: Ley Orgánica de educación.

\*Lomce: Ley Orgánica para la mejora de la calidad de la educación.


<sup>32</sup> \*\* Loi Fillon: Loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école

\*\* Loi Peillon: Loi d'orientation et de programmation pour refondation de l'école de la république

jaso izan duzu?			
10. Non, zenbat ordutakoa eta baliogarria izan izan zen formazio hori?			
Nafarroako Gobernuak Bordeleko akademiatik antolaturakoa Nire kabuz (on-line)			
11. Zuzendari izaten jarraituko zenuke irakasle lanbidean zauden bitartean?			
12. Mesedez, bukatzeko beteko duzu azpiko taula hau?			
AMIA Dignosi-analisia:			Zure erantzunak:
	A	AHULEZIAK Eskolaren barneko mugak dira, helburuak ez lortzeko ahalmenak dituztenak. Bi galderak lagun dezakete azterketa hau egiten:  <i><b>Zer ezin dugu lortu?</b></i> <i><b>Zer egin dezakegu hobekiago?</b></i>	
	M	MEHATSUAK Kailtatezko heziketa baten erdiespena zildu dezaketen kanpo faktoreak dira. Garaiz antzemanaz gero saihestuak daitezkeenak. Galdera giltzarri batzuk:  <i><b>Zein oztopatzen digu lanean?</b></i> <i><b>Nondik datozkigu arazoak?</b></i>	

Alderdi indartsuak	I	INDARGUNEAK	Eskolari bere helburuak lortzen lagun diezaioketen barne ahalmenak dira. Galdera giltzarri batzuk:  <b><i>Irakasle gehienak finkoak dira</i></b> <b><i>Zertan gara oso onak?</i></b>	
	A	AUKERAK	Eskolak bere onurarako erabil ditzakeen kanpo faktoreak. Galdera giltzarri batzuk:  <i>Testuinguruaren engaiman edua egungo famili eta gizartearen beharretara egokitze heziketa</i>  <b><i>Hezkuntza-administrazioaz baliatzeko trebatzea</i></b>	

*Taula 39: AMIA txantiloia: Jaione Apalategi Begiristain, 2020, GBL honetarako sortua.*

 <p>Curso: 2019-20</p> <p>Trabajo fin de carrera:</p> <p><b>COMPARATIVA ENTRE LA DIRECCIÓN DE ESCUELAS DE ÁMBITO RURAL Y URBANO</b></p> <p>Alumna: Pagoa Iriarte Villanueva</p> <p>Directora-tutora: Prof. Dra. Jaione Apalategi Begiristain</p> <p>CUESTIONARIO para el equipo directivo del centro educativo.</p>
Preguntas:
1. ¿Cuántos años lleva trabajando de profesora?
2. ¿Cómo ha llegado al equipo directivo?
3. ¿Desde cuándo está en el equipo directivo?

4. ¿Qué cargo del equipo directivo ocupa ahora?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director. Jefe de estudios. Secretario. <input type="text"/></li> <li>Otro...</li> </ul>
5. ¿Crees que la carga de trabajo es igual entre cargos?
6. ¿Ha notado matizaciones entre la normativa Loe (2006)* y la Lomce (2013)* <sup>33</sup> en el desempeño del cargo de director de Navarra?
6 bis. En cuanto al cargo de director en Baja Navarra en la escuela de Arnegui, ¿ha apreciado matices entre los reglamentos de Loi Fillon (2005)** y Loi Peillon (2013)**? <sup>34</sup>
7. ¿Cuántos años lleva trabajando en escuelas rurales y/o urbanas?
8. ¿Has estado en el equipo directivo de una escuela rural?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué escuela?</li> <li>• ¿Tamaño?</li> <li>• ¿Nivel de enseñanza?</li> <li>• ¿Cargo en el equipo directivo?</li> </ul>
8 bis. ¿Has estado en el equipo directivo de las escuelas urbanas?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué escuela?</li> <li>• ¿Tamaño?:</li> <li>• ¿Nivel de enseñanza?</li> <li>• ¿Cargo en el equipo directivo?</li> </ul>
9. ¿Al ser director te obligaron a recibir alguna formación especial?
9 bis. En el caso de Arnegui, ¿hiciste las oposiciones de director o has recibido otro

<sup>33</sup> \*Loe: Ley Orgánica de educación.

\*Lomce: Ley Orgánica para la mejora de la calidad de la educación.

<sup>34</sup> \*\* Loi Fillon: Loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école.

\*\* Loi Peillon: Loi d'orientation et de programmation pour refondation de l'école de la république.

tipo de formación?				
10. ¿Dónde y cuántas horas de formación fueron? ¿Fue útil esta formación?				
Del Gobierno de Navarra				
Organizado desde la academia de Burdeos				
Por mi cuenta (on-line)				
11. ¿Seguirías siendo director/a durante tu profesión de profesor/a?				
12. Por favor, ¿completarías esta tabla para terminar?				
DAFO Análisis dignosis:				Tus respuestas:
	D	DEBILIDADES	<p>Son las limitaciones internas de la escuela que tienen capacidades para no alcanzar los objetivos. Dos preguntas pueden ayudar a realizar este análisis:</p> <p><b><i>¿Qué no podemos conseguir?</i></b></p> <p><b><i>¿Qué podemos hacer mejor?</i></b></p>	
	L	LIMITACIONES	<p>Son factores externos que pueden dificultar la consecución de una educación de calidad. Evitables en caso de detección precoz. Algunas preguntas clave:</p> <p><b><i>¿Qué nos impide trabajar?</i></b></p> <p><b><i>¿De dónde nos vienen los límites?</i></b></p>	



Partes fuertes	F	FORTALEZAS	<p>Son facultades internas que pueden ayudar a la escuela a conseguir sus objetivos. Algunas preguntas clave:</p> <p><b><i>La mayoría de los profesores son hijos.</i></b></p> <p><b><i>¿En qué somos muy buenos?</i></b></p>	
	P	POSIBILIDADES	<p>Factores externos que la escuela puede utilizar en beneficio propio. Algunas preguntas clave:</p> <p><b><i>Educación para la adaptación del contexto a las necesidades familiares y sociales actuales</i></b></p> <p><b><i>Capacitación para el acceso a la Administración educativa.</i></b></p>	

*Taula 40: Plantilla DAFO: Jaione Apalategi Begiristain, 2020, creado para este TFG*

### 3.3. Análisis eta emaitzak

Aukeratutako eskoletako zuzendaritza taldeko kideek hurrengo astean galderen erantzunak bidali zizkidaten (ikus 7. Eranskina). Eskoletako zuzendarien erantzunak ikusita hainbat gauza hausnartu ditzakegu. Lehenik eta behin, irakasle lanetan hainbat urte egondakoak dira hiru eskoletako zuzendariak, bai herri- bai hiri-eskoletan aritutakoak.

Zuzendari izatera nola iritsi diren galderan, antzeko erantzuna ipini dute, ez zuten hautaketan parte hartu. Hiri-eskolako zuzendaria aurretik ikasketa buru izandakoa zen eta garaiko zuzendaria erretiroa hartzean inspektzioak berari eskaini zion zuzendari kargua, bigarren urtean zuzendaritza proiektua aurkeztu zuen, aurten 5 urte daramatza. Herri-eskoletan gauza bera gertatu dela ikus dezakegu, adibidez, Auzperri ikastetxe publikoan, aurretik zuzendari zena erretiratzean eskolan lan egiten zegoen beste irakasle finkoa izendatu zuten zuzendari. Luzaiden, San Pedro eskolan bezala, inspektzioak zuzendaritza eskaini zion. Herri eskoletan ikusi dezakegun moduan

zuzendaritza taldean egotea nahiko erraza da, oso irakasle gutxiko eskolak dira eta bertan irakasle finkoa badago gehienetan zuzendaritza hari egokitzen zaio, Auzperri ikastetxe publikoan gertatu den bezala. Zuzendaritza karguak ez dira beti betetzen eta egun ez-ohiko izendapenak ugariak dira. Hainbat urte daramatzate zuzendari, erantzunetan ikus dezakegun moduan askok ez dute jarraitu nahi.

Lan zamari dagokionez oso desberdina dela esaten dute, baina zuzendaritza taldeko kide guztiak beharrezkoak direla azpimarratzen du San Pedro ikastetxeko zuzendariak “kide guztien lan zama oso garrantzitsua da<sup>35</sup>”. Herri eskoletan zama handiagoa da, hiru karguak pertsona berak betetzen ditu eta askotan lan zama gehiegizkoa da, proiektu batzuk aurrera eraman ezin dutelarik. Arazo handia da herri eskoletako zuzendarientzat, eskolan eta etxean lan zama izugarria daukate zuzendaritzako funtzioak betetzeaz gain irakasle lanetan ibili behar dira, gainera herri eskoletako gobernuak eskaintzen dituen laguntzak murriztak dira. Egun laguntzak geroz eta gehiago murriztu egin dira, herri eskoletako egoera gehiago okertuz.

LOE eta LOMCE legeen inguruak zuzendari guztiek gauza bera diote, zuzendariak duen boterea gehiago da, Luzaideko eskolako zuzendariak dioen moduan zuzendariaren erantzukizun eta ardurak Eskola Kontseiluari begira handitu egin dira, zuzendariari garrantzia emanda.

Formakuntzari dagokionez herri eskoletako zuzendariak haiek bilatutako formakuntzak egin dituzte, hiri-eskolako zuzendariak aldiz, zuzendari izateko beharrezkoa den formakuntza egin behar izan zuen. Herri eskolako zuzendarien iritziz formakuntzak hiri-eskoletara zuzenduak daudela diote, haientzat baliagarria den informazioa eskasa dagoelako.

Herri eskoletan arazo gehiago daudela ikusi dezakegu ahulguneen zatian, laguntza eskasak dira, Gobernuak herri-eskolei zuzendutako formakuntza eta informazioa gehitu behar dutela diote. Lan proiektu asko bertan bera geratzen dira, baliabide falta dela eta. Auzperriko ikastetxean ikusi daitekeen moduan, irakasleek askotan ez dute proiektua aurrera eramateko denborarik ezta material egokirik ere, oso langile gutxi

---

<sup>35</sup> en todos los puestos la carga es grande.

izatean baliabideak eskasak dira. Ikus daitekeen moduan herri-eskolek muga nabariak dituzte, baina indarguneak aipatzea ere oso garrantzitsua da. Inguruko eskolekin duten harremana oso estua da, haiengandik lortzen duten laguntza oso baliagarria da, Erroibar eta Aezkoako ikastetxeak aurrera egiteko arrazoirik garrantzitsuenetarikoa, eskolen arteko elkarlana. Herri-eskoletako arazo bera daukate San Pedro ikastetxe publikoan urtero ikasle gehiago sartu egiten dira eta espazio eta irakasle falta nabari dute, ez dago zuzendaritza taldearen esku ikastetxean handipenak egitea, beraz ahal duten guztia egiten dute ikasleek hezkuntza egokia izateko. Gainera Aranguren ibarreko udalarekin daukaten harremanak ere asko laguntzen du, proiektu eta jarduera asko aurrera eramateko laguntza eskaintzen dielako, baita zerbitzuekin zerikusia duten jardueretan.

## CONCLUSIONES Y CUESTIONES ABIERTAS

En este trabajo de fin de grado hemos investigado la dirección del centro, basándonos en las escuelas de ambos ámbitos. Como podemos observar, las escuelas rurales y urbanas presentan diferencias significativas en cuanto a la dirección, empezando por el número de miembros del equipo directivo.

Como podemos ver el equipo directivo de las escuelas urbanas está formado por tres miembros el director, el jefe de estudios y el secretario. En las escuelas rurales, en cambio, el equipo directivo está formado por una sola persona, el cual cumple con las obligaciones de los tres miembros. En estos casos las responsabilidades recaen en una sola persona y como se puede ver en las respuestas de estos directores (anexo 7) a veces es demasiado para una sola persona, la cual también, cumple con las obligaciones de los profesores. Muchos de los proyectos que se quieren llevar a cabo se tienen que dejar de lado dado que no hay recursos, no tienen tiempo para preparar los temas, los materiales, el espacio... estos proyectos tienen que estar adaptados a los alumnos de las escuelas, y eso requiere tiempo que siendo director no puede ofrecer. Como podemos ver, las escuelas rurales y sus trabajadores, (muchas veces insuficientes, en muchas escuelas se necesita más personal), necesitan una ayuda que no llega. Al no tener tantos trabajadores la sobrecarga de responsabilidades es constante.

En las escuelas urbanas, en cambio, respecto a los horarios, tienen mas libertad, ya que los directores no tienen por qué seguir dando clases. Respecto a las ayudas, estas son mas abundantes en los colegios urbanos, pero aun así se necesita avanzar más en cuanto a la dirección escolar, según mi punto de vista en todas las leyes que hemos visto hasta ahora en este trabajo, el poder que tiene el equipo directivo aun no es suficiente. En muchos aspectos el director no tiene opción para arreglar problemas de las instituciones, como lo es la falta de espacio que nombra la directora del colegio público San Pedro.

En cuanto al nombramiento de los directores en las escuelas urbanas podemos ver más opciones, ya que en muchas escuelas unitarias cuando el director de jubila el cargo pasa al otro profesor de la escuela, como es el caso del colegio publico Auzperri.

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

Cuando se jubiló la antigua directora (la profesora de educación primaria) le ofrecieron el cargo a la profesora de educación infantil, que tenía plaza fija en el colegio. Si tenemos en cuenta que en muchas escuelas rurales podemos encontrar 3 profesores, las opciones de ser director son mucho mayores que en una escuela urbana. Encima no se tienen en cuenta las mismas condiciones, si así fuera muchos colegios rurales no tendrían director. En este aspecto podemos encontrar uno de los problemas más graves de la dirección, el nombramiento. En muchos colegios no hay candidatos, hay que llevar a cabo una inspección, es decir, un nombramiento extraordinario. En mi punto de vista se le debería dar más importancia a la dirección de los colegios, más de la que tiene hoy en día, tanto en la teoría (en las leyes) como en la práctica. Así nos enfrentaríamos a la falta de candidatos a ser director.

Otro de los puntos que hemos trabajado en este trabajo ha sido la formación de los directores. De las tres escuelas solo una directora nos ha contestado que ha sido obligatorio llevar a cabo un curso especial, los demás directores han llevado a cabo por su cuenta la formación, que en muchos casos ha sido insuficiente, dado que sobre la dirección de las escuelas rurales la información es escasa.

En Navarra hay más 70 escuelas rurales que trabajan de diferente manera, en muchas de ellas los recursos son mínimos, las actividades y proyectos que llevan a cabo son con lo que tienen a mano. Para que las escuelas rurales obtengan los recursos necesarios el Gobierno de Navarra debería de darle más importancia a estas pequeñas escuelas, ya que, son el centro de aprendizaje en los pueblos. Como dicen muchos autores la escuela rural es el corazón de un pueblo.

Para terminar con la legislación me gustaría comentar la realidad socioeconómica de las escuelas rurales, la ley no tiene esto en cuenta. La legislación es muy rígida y los directores ante ello no tienen mucho que hacer. Sobre todo, en cuanto a la ley que rige las escuelas rurales. Tanto el grupo de alumnos como el de profesores son diferentes en estas escuelas, cada año hay que preparar proyectos, actividades, temas, fichas... diferentes, ya que el grupo de alumnos es variado. Esto es visible en la parte de debilidades del cuestionario que mandamos a las escuelas, la escuela de Valcarlos hasta el año pasado era una escuela unitaria, pero al unirse con la escuela de Arneguy este curso se ha convertido en una escuela de dos unidades, esto ha traído muchos

cambios tanto en la dirección y coordinación como en los contenidos que aparecen en el currículo.

Las escuelas rurales han perdido fuerza en los últimos años, en muchos casos por falta de alumnos se han cerrado colegios. Con este trabajo quiero poner en valor el trabajo que realizan las escuelas rurales y sus trabajadores, como son los directores. Estos tienen la responsabilidad de coordinar y dirigir la escuela, además de dar clase a los niños. Un trabajo muy duro que muchas veces no se tiene en cuenta. Trabajar en una escuela urbana o en una rural no es lo mismo, muchos aspectos son diferentes y uno de ellos es la dirección. Como hemos podido ver en este trabajo los equipos directivos y sus miembros trabajan de forma diferente en ambos casos.

## ERREFERENTZIAK

Apalategi Begiristain, M. J. (2004). Atlas de la dirección del centro educativo público y privado en Europa. En Servicio de Publicaciones=Argitalpen Zerbitzua: Mensajero (Eds.), *Dirección para la innovación. Apertura de los Centros a la sociedad del conocimiento*. IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. (pp. 559-573. ). Bilbao: Universidad de Deusto=Deustoko Unibertsitatea. Hemendik eskuratua:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1075429>

Apalategi Begiristain, M. J. (2008). Crisis coyuntural o estructural del modelo de dirección de los centros públicos docentes no universitarios. En Servicio de Publicaciones=Argitalpen Zerbitzua: Mensajero (Eds.), *Innovación y cambio en las organizaciones educativas*. V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. (pp. 425-438). Bilbao: Universidad de Deusto=Deustoko Unibertsitatea. Hemendik eskuratua:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=341934>

Apalategi, J. (2000). Modelos organizativos y problemática del liderazgo para la dirección del centro educativo/Ikastetxearen zuzendaritzarako erakuntza ereduak eta buruzagitzaren arazoa, in *Actas III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes*. (pp. 415-428). Bilbo: Universidad de Deusto/Deustoko Unibertsitatea. Hemendik eskuratua:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=6544>

Auzperri Ikastetxe Publikoko Urteko Programazio Orokorra.

Ayuntamiento del Valle de Erro/Erroibarreko Udala (S.D.). Historia Aurizberri-Espinal [online]. Erro/Erroibar, 2017ko Otsailaren 2an hurrengo web gunetik aterata:

<http://www.erro.es/eu/lugar-y-gentes/concejos/aurizberri-espinal>

Berlanga Quintero, S. (2003). Educación en el medio rural: análisis, perspectivas y propuestas. Zaragoza: Mira.

Bernal Agudo, J. L. (Coord,) (2016). *XIV Congreso Interuniversitario de Organización de instituciones Educativas (CIOIE). Globalización y organizaciones educativas. Libro de Simposios*. Zaragoza: Zaragozako Unibertsitatea. Hemendik berreskuratua 2020ko apirilaren 12an:

[https://www.researchgate.net/publication/322040476\\_Liderazgo\\_eficaz\\_en\\_contextos\\_desafiantes](https://www.researchgate.net/publication/322040476_Liderazgo_eficaz_en_contextos_desafiantes)

Bernal Agudo, J.L. (Coord,) (2016). *XIV Congreso interuniversitario de organización de instituciones educativas (CIOIE). Globalización y organizaciones educativas. Libro de Simposios*. Zaragoza 2016 azaroak 24-26. Zaragozako unibertsitatea: Gizarte zientzien departamentua ISBN 978-84-617-7895-9. Hemendik eskuratua 2020ko apirilaren 6ean: [http://www.unizar.es/cce/cioie/CIOIE\\_simposios.pdf](http://www.unizar.es/cce/cioie/CIOIE_simposios.pdf)

Bolívar, A (2013). La dirección de centros en España: de la gestión al liderazgo [PDF]. Bilbao: Deustoko unibertsitatea (Mensajero). Hemendik berreskuratua 2020ko apirilaren 10ean: [https://www.researchgate.net/publication/286836589\\_La\\_direccion\\_de\\_centros\\_en\\_Espana\\_de\\_la\\_gestion\\_al\\_liderazgo](https://www.researchgate.net/publication/286836589_La_direccion_de_centros_en_Espana_de_la_gestion_al_liderazgo)

Bolívar, A. (2017). El liderazgo pedagógico de la dirección escolar en España: limitaciones y acciones [PDF]. Granada: Granadako unibertsitatea. Hemendik berreskuratua 2020ko apirilaren 12an: [https://www.researchgate.net/publication/323811806\\_El\\_liderazgo\\_pedagogico\\_de\\_la\\_direccion\\_escolar\\_en\\_Espana\\_limitaciones\\_y\\_acciones](https://www.researchgate.net/publication/323811806_El_liderazgo_pedagogico_de_la_direccion_escolar_en_Espana_limitaciones_y_acciones)

Campo, A. (2006). *La dirección escolar: las tareas básicas y algunos de los retos pendientes* [PDF]. Universidad de Oviedo. Hemendik eskuratua 2020ko Apirilaren 1ean: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2684423.pdf>

Collado, I. J. (2012). El director escolar: competencias, funciones y características. Propuestas de mejora del centro [PDF]. Valentzia: CEU Cardenal Herrera unibertsitatea.

Diario de Noticias (2020ko urtarrilaren 14a). Nafarroako Eskola Kontseiluak ikastetxetako berrikuntza proiektu nagusiak aztertuko ditu jardunaldi batzuetan. *Diario de Noticias*. Hurrengo orrialdetik berreskuratua 2020ko martxoaren 25ean: <https://www.noticiasdenavarra.com/actualidad/sociedad/2020/01/14/nafarroako-eskola-kontseiluak-ikastetxetako/1015288.html>

Escamilla, S. A. (2007). El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional [PDF]. Bartzelona: Bartzelonako Unibertsitate



Autonomoa. Hemendik berreskuratua 2020ko apirilaren 16an:

<https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2006/tdx-0412107-125929/saet1de1.pdf>

Eskola Kontseilua (2020). *Nafarroako Eskola Kontseilua*. Hemendik eskuratua 2020ko martxoaren 25ean: <https://consejoescolar.educacion.navarra.es/>

Espainiako gobernua (1996). 1996ko Errege Dekretua. Estatuko Aldizkari Ofiziala [PDF].

Hurrengo orrialdetik berreskuratua 2020ko otsailaren 20ean:

<https://www.boe.es/boe/dias/1996/02/20/pdfs/A06061-06074.pdf>

Espainiako gobernua (2002). 2002ko abenduaren 23ko Hezkuntzaren Kalitatearen Lege Organikoa (LOCE). Estatuko Aldizkari Ofiziala [PDF]. Hurrengo orrialdetik berreskuratua 2020ko martxoaren 12an:

<https://www.boe.es/boe/dias/2002/12/24/pdfs/A45188-45220.pdf>

Espainiako gobernua (2006). 2006ko maiatzaren 3ko Hezkuntzako Lege Organikoa (LOE). Estatuko Aldizkari Ofiziala [PDF]. Hurrengo orrialdetik berreskuratua

2020ko martxoaren 12an: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2006/BOE-A-2006-7899-consolidado.pdf>

Espainiako gobernua (2013). 2013ko abenduaren 9ko Hezkuntzaren kalitatea hobetzeko Lege Organikoa (LOMCE). Estatuko Aldizkari Ofiziala [PDF]. Hurrengo orrialdetik berreskuratua 2020ko martxoaren 12an:

<https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-12886-consolidado.pdf>

Espainiako Gobernua (2020). Lege Organikoaren proiektua, maiatzaren 3ko 2/2006 Hezkuntzaren Lege Organikoa moldatzen duena (LOMLOE).

Educacionyfp.gob.es [PDF]. Hurrengo orrialdetik berreskuratua 2020ko martxoaren 20an: <http://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:8c7d3863-aaa7-4bbd-91b2-4d05bcb80286/apl-lomloe-web2020-03-03.pdf>

Etxarte, A. (2018). *Escuela rural en Navarra* [PDF]. Hurrengo orrialdetik berreskuratua 2020ko martxoaren 25ean:

<https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:927a1cb9-347a-4b77-90ef-8945de7bdd79/pe-n9-art11-escuela-rural-navarra.pdf>

Europar komisia (2020). *Eurydice. EACEA Europa* [online]. Hurrengo orrialdetik berreskuratua 2020ko martxoaren 16an:

[https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/index\\_en.php\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/index_en.php_en)

Euskaltzaindia. *Euskaltzaindiaren hiztegia* [online]. Hurrengo orrialdea:

[https://www.euskaltzaindia.eus/index.php?option=com\\_hiztegiabilatu&view=frontpage&Itemid=410&lang=eu](https://www.euskaltzaindia.eus/index.php?option=com_hiztegiabilatu&view=frontpage&Itemid=410&lang=eu)

Fernández, M. J. (2014). La dirección escolar (3). *INED21* [online]. Hemendik eskuratua

2020ko martxoaren 28an: <https://ined21.com/p7099/>

Freire, S. eta Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo*

*pedagógico* y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima: GRADE.

Hemendik eskuratua 2020ko apirilaren 17an:

<http://190.102.145.132/bitstream/handle/GRADE/297/AI17.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gutierrez, N. (2016ko irailaren 11a). Pueblos con clase. *Diario de Navarra*. Hemendik

eskuratua 2020ko apirilaren 15ean:

<https://consejoescolar.educacion.navarra.es/web1/wp-content/uploads/2016/09/871.pdf>

Hacer Escuela (2020). *El equipo directivo: un rol clave*. *Portal de escuelas* [online].

Hurrengo orrialdetik berreskuratua 2020ko otsailaren 20ean:

<https://portaldelasescuelas.org/recursos/fortalecer-mis-habilidades/el-equipo-directivo-un-rol-clave/>

Hezkuntza saila (2018). *Ikastetxeak eta irakaskuntzak*. Euskadi.eus [online]. Hurrengo

orrialdetik berreskuratua 2020ko otsailaren 20ean:

[https://www.euskadi.eus/web01-a2hikast/eu/contenidos/informacion/die11/eu\\_2070/nuevos\\_directores.html](https://www.euskadi.eus/web01-a2hikast/eu/contenidos/informacion/die11/eu_2070/nuevos_directores.html)

Hik Hasi (2011). Nafarroako lana eremuko eskolak, txikitasunak elkarturik. Hik Hasi

aldizkaria [PDF]. Hurrengo orrialdetik berreskuratua 2020ko martxoaren 2an:

[http://www.hikhasi.eus/uploads/erab\\_1/2011/05/1498220298-158.%20hik%20hasi.pdf](http://www.hikhasi.eus/uploads/erab_1/2011/05/1498220298-158.%20hik%20hasi.pdf)

Iruñeko udala (2019). *Nafarroako Ikastetxeetako Zuzendaritzakideen Elkartea*.

Hurrengo orrialdetik berreskuratua 2020ko martxoaren 20an:

<https://www.pamplona.es/eu/node/6825>

Ministère de L'Éducation Nationale et de la Jeunesse (2020). Loi n°2013-595 du 8

juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'École de la République. Education.gouv.fr [online]. Hurrengo orrialdetik berreskuratua

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

2020ko martxoaren 13an: <https://www.education.gouv.fr/loi-ndeg2013-595-du-8-juillet-2013-d-orientation-et-de-programmation-pour-la-refondation-de-l-ecole-5618>

Nafarroa. Gobernua. (2018). *Irakaskuntza publikoaren kalitatea hobetzeko ituna*

*Nafarroan*. Iruñea: BON. Hurrengo orrialdetik berreskuratua 2020ko

martxoaren 25ean: <http://www.lexnavarra.navarra.es/detalle.asp?r=50599>

Nafarroako Eskola Kontseilua (2017). Nafarroako Landa eremuko eskola. *Idea*.

*Nafarroako Eskola Kontseiluaren Aldizkaria*, (47), 58-68. Hemendik eskuratua

2020ko martxoaren 10ean:

<https://consejoescolar.educacion.navarra.es/web1/wp-content/uploads/2017/06/IDEA-47.pdf>

Nafarroako gobernua (1997). 1997ko otsailaren 10eko Foru Dekretua, Hezkuntzako

eskola publikoen, Lehen Hezkuntzako ikastetxe publikoen eta Haur eta Lehen

Hezkuntzako ikastetxe publikoen Erregelamendu Organikoa onesten duena.

Nafarroako Aldizkari Ofiziala [PDF]. Hurrengo orrialdetik berreskuratua 2020ko

martxoaren 12an: <http://www.navarra.es/NR/exeres/B6986F34-3D14-4986-A483-1DF5D8CB0484.htm>

Nafarroako Gobernua (2017). 7/2017 Agindu Forala, Ikastetxe Publikoetako

zuzendaritza taldeen hautaketa, izendapena eta ebaluazioa. Hemendik

eskuratua 2020ko apirilaren 6ean:

<http://www.lexnavarra.navarra.es/detalle.asp?r=38422>

Nafarroako Landa Eremuko Eskolak (2011). *Nafarroako landa eremuko*

*eskolak/Escuelas rurales de Navarra*. Hurrengo orrialdetik berreskuratua

2020ko martxoaren 25ean: <https://sites.google.com/site/herrieskolak/home>

NIZE (2016). NIZE Ikastetxe publikoak “D”. Hurrengo orrialdetik berreskuratua 2020ko

martxoaren 20an: <http://www.nize-d.com/>

Nuño, N. (1996). *Eskualde eta ikastetxearen Hezkuntza Proiektua (IHP)*.

Osorno, R. (2017). Los equipos directivos de los centros educativos públicos:

composición, funciones y competencias. Un instrumento de evaluación de su

desempeño competencial. Madril: Complutense Univertsitatea. Hemendik

berreskuratua 2020ko apirilaren 12an:

<https://eprints.ucm.es/49427/1/T40305.pdf>

- Oteiza, M. (2011ko urtarrilaren 31a). Nafarroako landa eremuko eskolen jardunaldiak ehun irakasle baino gehiago bildu ditu Lekarozen. *Erran.eus*. Hurrengo orrialdetik eskuratua 2020ko martxoaren 25ean:  
<https://erran.eus/baztan/1419257002520-nafarroako-landa-eremuko-eskolen-jardunaldiak-ehun-irakasle-baino-gehiago-bildu-ditu-lekarozen>
- Sarasua, A. (2013). Una mirada sobre la educación. La dirección escolar, luces y sombras. *Comillas*, (4), 41-44. Hemendik eskuratua 2020ko Apirilaren 1ean:  
<https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/download/999/847/>
- Teixidó Saballs, J. (2012). El nuevo perfil de director/a escolar. Análisis y acotaciones al anteproyecto de la Ley Orgánica para la mejora de la Calidad Educativa (LOMCE). Granada: *XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas*. Hemendik berreskuratua 2020ko apirilaren 14ean:  
[http://www.joanteixido.org/doc/direccio/nuevo\\_perfil\\_director.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/direccio/nuevo_perfil_director.pdf)
- Uriz, I. (2018ko urtarrilaren 31a). D ereduaren aldeko kanpaina aurkeztu du Nafarroako ikastetxeen zuzendari elkarteak. *Berria*. Hemendik eskuratua 2020ko martxoaren 21ean: <https://www.berria.eus/albisteak/148625/d-ereduaren-aldeko-kanpaina-aurkeztu-du-nafarroako-ikastetxeen-zuzendari-elkarteak.htm>
- Wikipedia (2020). Loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'École. Hurrengo orrialdetik berreskuratua 2020ko apirilaren 28an:  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi\\_d%27orientation\\_et\\_de\\_programme\\_pour\\_l%27avenir\\_de\\_l%27C3%A9cole](https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_d%27orientation_et_de_programme_pour_l%27avenir_de_l%27C3%A9cole)
- Wikipedia (2020). Loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'École de la République. Hurrengo orrialdetik berreskuratua 2020ko apirilaren 25ean:  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi\\_d%27orientation\\_et\\_de\\_programmation\\_pour\\_la\\_refondation\\_de\\_l%27C3%89cole\\_de\\_la\\_R%3%A9publique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_d%27orientation_et_de_programmation_pour_la_refondation_de_l%27C3%89cole_de_la_R%3%A9publique)

## ERANSKINAK

1. Eranskina I. **Eranskina**: NIZE webguneko ikastetxeen izenak: <http://www.nize-d.com/nizecentros.php>
2. Eranskina II. **Eranskina**: Nafarroako Eskola Kontseiluaren webgunea: <https://consejoescolar.educacion.navarra.es>

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

3. Eranskina **III Eranskina**: educaLAB-ek egindako LOMCE Prezia:  
<https://prezi.com/pcfz8y9t1voi/lomce-paso-a-paso-la-direccion-escolar/>
4. Eranskina **IV Eranskina**: 2017ko Idea aldizkariko 47. zenbakia:  
<https://consejoescolar.educacion.navarra.es/web1/wp-content/uploads/2017/06/IDEA-47.pdf>
5. Eranskina **V Eranskina**: San Pedro ikastetxeko web gunea:  
<https://cpmutilva.educacion.navarra.es/web1/>
6. Eranskina **VI Eranskina**: Ikastetxeei bidalitako eskutitzak:

*Taula 41: Ikastetxeei bidalitako mezuak*

Arratsalde on, nire izena Pagoa Iriarte da eta Nafarroako Unibertsitate Publikoko Lehen Hezkuntzako Irakasle graduako ikaslea naiz.

Laugarren maila honetan Gradu Bukaerako lana egitea egokitu zaigu, nahiz eta egungo egoera onena ez izan. Nire unibertsitateko tutorea Jaione Apalategi da eta bere laguntzarekin lana egiten nabil. Niri egokitutako gaia ikastetxeen zuzendaritza izan zen, baina nik landa eskoletara bideratzea erabaki nuen, Haur eta Lehen Hezkuntza Auzperri ikastetxe publikoan egin nituelako. Beraz, hiri- eta landa-eskolen zuzendaritzaren ikerketa egitea erabaki dugu. Horretarako hiru ikastetxe ikertzea erabaki dugu: Mutiloako San Pedro ikastetxe publikoa, Aurizberriko Auzperri ikastetxe publikoa eta Arnegi eta Luzaideko ikastetxe publikoak (egindako eskolen mugazgaindiko proiektua dela eta).

Lana aurrera eramateko eskola horietako zuzendaritza-taldeko kideei galdera batzuk egin nahi nizkieke, ikastetxeko zuzendaritzari buruz, hauek oso sinpleak izanen dira.

Erantzunak oso lagungarriak izango lirateke niretzat, barkatu eragozpenak. Zuen erantzunaren zain,

Pagoa Iriarte

Buenas tardes, mi nombre es Pagoa Iriarte y soy estudiante de Grado de Profesor de Educación Primaria de la Universidad Pública de Navarra.

En este cuarto curso tenemos que llevar a cabo el Trabajo de Fin de Grado, aunque

la situación actual no sea la mejor. Mi tutora universitaria es Jaione Apalategi y estoy trabajando con su ayuda. El tema que me tocó fue la dirección de los centros, pero yo decidí destinarlo a las escuelas rurales, ya que estudié Educación Infantil y Primaria en el colegio público Auzperri. Por lo tanto, hemos decidido realizar un estudio de la dirección de las escuelas urbanas y rurales. Para ello hemos decidido investigar tres centros: el colegio público San Pedro de Mutilva, el colegio público Auzperri de Espinal y los centros públicos de Arnegi y Lusaide (debido al proyecto transfronterizo de escuelas realizado).

Para llevar a cabo el trabajo quisiera hacer algunas preguntas a los miembros del equipo directivo de estas escuelas, sobre la dirección del centro, que serán muy sencillas.

Las respuestas serían de gran ayuda para mi trabajo, disculpen las molestias. A la espera de su respuesta,

Pagoa Iriarte

Buenos días, como os comenté en el anterior correo, para mi trabajo de fin de grado he preparado unas preguntas sobre la dirección en diferentes centros escolares.

Adjuntado al correo se puede ver el cuestionario que he preparado junto a mi tutora del trabajo, Jaione Apalategi. Me sería de mucha ayuda si respondéis todo lo que os sea posible, pero no pasa nada si no respondéis todas las preguntas.

Si tenéis alguna duda por favor contactad conmigo. Un saludo y muchas gracias de antemano,

Pagoa Iriarte Villanueva

Egun on, aurreko mezuan esan nizuen bezala nire gradu bukaerako lanerako baliagarria zaidan galdetegi bat prestatu dut, ikastetxeko zuzendaritzari buruz. Horretarako Nafarroako eta Behe Nafarroako hainbat ikastetxe hautatu ditut.


Korreetan txertatua nire laneko tutorearekin, Jaione Apalategirekin, prestatutako galdetegia dago. Oso lagungarria izango litzaidake ahal duzuen guztia erantzuten baduzue, baina galderaren bat txuriz geratzen bada ez da ezer gertatzen.

Zalantzaren bat izatekotan mesedez mezu bat bidali. Mila esker nire lanean laguntzeagatik, agur bero bat,

Pagoa Iriarte Villanueva

## 7. Eranskina VII Eranskina: Ikastetxeetako zuzendarien erantzunak.

*Taula 42: Auzperri ikastetxe publikoko galdetegiaren erantzunak.*

 <p>Ikasturtea: 2019-20</p> <p>Gradu bukaerako lana:</p> <p><b>LANDA ETA HIRI EREMUETAKO ESKOLEN ARTEKO ZUZENDARITZAREN ALDERAKETA</b></p> <p>Ikaslea: Pagoa Iriarte Villanueva</p> <p>Zuzendari-tutorea: Jaione Apalategi Begiristain Irak. Dk.</p> <p>Ikastetxeko zuzendaritza-taldeari GALDETEGIA</p>	
Galderantzunak:	
1. Zenbat denbora daramazu irakasle lanbidean?	
1a 19 urte (2001-09-06)	
2. Nola iritsi zara zuzendaritza taldera?	
Aurreko zuzendaria jubilatzeaz zegoen eta niri egokitu zitzaidan.	
3. Noiztik zaude zuzendaritza taldean?	
9 urte eta erdi (2010-09-01)	
4. Zuzendaritza -taldeko zein kargu duzu orain?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuzendaria. Ikasketa-burua. Idazkaria. Beste bat...</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Eskola txiki batean nago orduan kargu guztiak nire gain daude.</p> </div>
5. Karguen artean lan-zama berdina dela uste duzu?	
Ezin dut erantzun... lan guztiak nireak dira.... baina erran dezaket zuzendari lana gehiena dela...	

6. Nafarroako zuzendari karguaren zereginetan, Loe (2006)* eta Lomce (2013)* <sup>36</sup> araudiaren arteko ñabardurak nabaritu dituzu?
Ba 2006an hasi nintzen lanean eta ez dakit ezberdintasunik egon den.
6 bis. Behe-Nafarroa Arnegiko zuzendari karguaren zeregitan, Loi Fillon (2005)** eta Loi Peillon (2013)** <sup>37</sup> araudien arteko ñabardurak nabaritu dituzu?
7. Landa-eremu edo/eta hiri-eremu eskoletan zenbat urte daramazu lanean?
Landa eremuan 2008tik... baina 2004/2005 (Garraaldan) 2005/2006 (Luzaiden) 2006/2007 (Goizutan).
8. Landa-eskolan zuzendaritza taldean ibilia zara?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zein eskoletan: Auzperri IP</li> <li>• Tamaina: 2 gela (17-22 ikasle)</li> <li>• Irakas-maila: HH eta LH</li> <li>• Zuzendaritza taldeko kargua: Denak</li> </ul>
8 bis. Hiri-eskoletan zuzendaritza taldean ibilia zara?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zein eskoletan:</li> <li>• Tamaina:</li> <li>• Irakas-maila:</li> <li>• Zuzendaritza taldeko kargua:</li> </ul>
9. Zuzendaria izateko behartu zaituzte formazio berezirik jasotzera?
Ez. Zegoen zuzendaria jubilatzeaz zegoen eta ni nintzen plaza finkoarekin irakasle bakarra niri egokitu zidaten.
9 bis. Arnegiko kasuan zuzendari-oposaketak egin zenituen hala bestelako formazioa jaso izan duzu?
10. Non, zenbat ordutakoa eta baliogarria izan izan zen formazio hori?
Nafarroako Gobernukoa

<sup>36</sup> \*Loe: Ley Orgánica de educación

\*Lomce: Ley Orgánica para la mejora de la calidad de la educación

<sup>37</sup> \*\* Loi Fillon: Loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école

\*\* Loi Peillon: Loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la république




Bordeleko akademiatik antolaturakoa				
Nire kabuz (on-line)				
11. Zuzendari izaten jarraituko zenuke irakasle lanbidean zauden bitartean?				
Ahal badut noizbait utziko dut.				
12. Mesedez, bukatzeko beteko duzu azpiko taula hau?				
<b>AMIA Dignosi-analisia:</b>				<b>Zure erantzunak:</b>
	A	AHULEZIAK	<p>Eskolaren barneko mugak dira, helburuak ez lortzeko ahalmenak dituztenak. Bi galderak lagun dezakete azterketa hau egiten:</p> <p><i>Zer ezin dugu lortu?</i></p> <p><i>Zer egin dezakegu hobekiago?</i></p>	Eskola txikia izanda, gauzak Aurrera ateratzeko irakasle gutxi gara, eta zuzendaritza taldea persona batek osatzen du... ez dugu denbora askorik dena Aurrera eramateko. Batez ere proiektu berrietan sartzeko.
	M	MEHATSUAK	<p>Kailtatezko heziketa baten erdiespena zildu dezaketen kanpo faktoreak dira. Garaiz antzemanek gero saihestuak daitezkeenak. Galdera giltzarri batzuk:</p> <p><i>Zein oztopatzen digu lanean?</i></p> <p><i>Nondik datozkigu arazoak?</i></p>	Legeak berak. Gero eta lan gehiago budaltzen digute eta denborarik ez behar bezala klaseak prestatzeko eta nahi genukeen kalitatezko heziketa emateko.
Alderdi indartsuak	I	INDARGUNEAK	<p>Eskolari bere helburuak lortzen lagun diezaioketen barne ahalmenak dira. Galdera giltzarri batzuk:</p> <p><i>Irakasle gehienak finkoak dira</i></p> <p><i>Zertan gara oso onak?</i></p>	<p>3 gara gure eskolan, 2 irakasle finko eta gurekin 5 urte daramatzen hirugarrena. Zonalde mailan egiten dugu lan eta horregatik ez gara ain bakarrik sentitzen, elkar laguntzen dugu.</p> <p>Zertan gara onak: lana egiten dugu eta hori gero nabaria da.</p>

	A	AUKERAK	<p>Eskolak bere onurarako erabil ditzakeen kanpo faktoreak. Galdera giltzarri batzuk:</p> <p><i>Testuinguruaren engaiman edua egungo famili eta gizartearen beharretara egokitzeko heziketa</i></p> <p><i>Hezkuntza-administrazioaz baliatzeko trebatzea</i></p>	<p>Hain eskola txikia izanda, familiarekin harreman onak ditugu eta beti gaude kontaktuan ditugun beharrak egokitzeko.</p> <p>Dugun ingurua aprobetxatzen dugu.</p>
--	---	---------	--	---

Plantilla DAFO: Jaione Apalategi Begiristain, 2020, creado para este TFG

*Taula 43: San Pedro ikastetxeko erantzunak.*

 <p>Curso: 2019-20</p> <p>Trabajo fin de carrera:</p> <p><b>COMPARATIVA ENTRE LA DIRECCIÓN DE ESCUELAS DE ÁMBITO RURAL Y URBANO</b></p> <p>Alumna: Pagoa Iriarte Villanueva</p> <p>Directora-tutora: Prof. Dra. Jaione Apalategi Begiristain</p> <p>CUESTIONARIO para el equipo directivo del centro educativo.</p>	
Preguntas:	
1. ¿Cuántos años lleva trabajando de profesora?	
35 años	
2. ¿Cómo ha llegado al equipo directivo?	
Me nombró jefa de estudios la anterior directora. Al jubilarse me propuso el inspector, la dirección. Al segundo año presenté proyecto de dirección.	
3. ¿Desde cuándo está en el equipo directivo?	
Este es el 6º año en el equipo directivo y el 5º como directora.	
4. ¿Qué cargo del equipo directivo ocupa ahora?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Director. Jefe de estudios. Secretario.</li> <li>Otro...</li> </ul>	<input type="text" value="Directora"/>
5. ¿Crees que la carga de trabajo es igual entre cargos?	

Landa eta hiri eremuetako eskolen arteko zuzendaritzaren alderaketa

Es diferente el tipo de carga de trabajo pero en todos los puestos la carga es grande.
6. ¿Ha notado matizaciones entre la normativa Loe (2006)* y la Lomce (2013)* <sup>38</sup> en el desempeño del cargo de director de Navarra?
No era directora en el 2006. Con la Lomce el director tiene más potestad.
6 bis. En cuanto al cargo de director en Baja Navarra en la escuela de Arnegui, ¿ha apreciado matices entre los reglamentos de Loi Fillon (2005)** y Loi Peillon (2013)**? <sup>39</sup>
7. ¿Cuántos años lleva trabajando en escuelas rurales y/o urbanas?
Los 35
8. ¿Has estado en el equipo directivo de una escuela rural? Según a lo que llamemos escuela rural, si
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué escuela? CPEIP Martín Azpilcueta de Barasoain</li> <li>• ¿Tamaño? Cuando llegué en 1998, escuela incompleta de 5 unidades y creció hasta ser una escuela con una línea completa de 9 unidades (3 Infantil+ 6 primaria)</li> <li>• ¿Nivel de enseñanza? Infantil y primaria</li> <li>• ¿Cargo en el equipo directivo? Secretaria</li> </ul>
8 bis. ¿Has estado en el equipo directivo de las escuelas urbanas?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué escuela? CPEIP San Pedro de Mutilva</li> <li>• ¿Tamaño?: Grande</li> <li>• ¿Nivel de enseñanza? Infantil y Primaria (todos los modelos lingüísticos)</li> <li>• ¿Cargo en el equipo directivo? Un año de jefa de estudios y 5 de directora</li> </ul>
9. ¿Al ser director te obligaron a recibir alguna formación especial?
Si, Y otras complementarias por decisión propia.
9 bis. En el caso de Arnegui, ¿hiciste las oposiciones de director o has recibido otro tipo de formación?

<sup>38</sup> \*Loe: Ley Orgánica de educación.

\*Lomce: Ley Orgánica para la mejora de la calidad de la educación.

<sup>39</sup> \*\* Loi Fillon: Loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école.


\*\* Loi Peillon: Loi d'orientation et de programmation pour refondation de l'école de la république.

10. ¿Dónde y cuántas horas de formación fueron? ¿Fue útil esta formación?				
Del Gobierno de Navarra				
Por mi cuenta (on-line)				
11. ¿Seguirías siendo director/a durante tu profesión de profesor/a?				
Terminaré el curso 2020-2021 mi nombramiento y ya no deseo continuar. Debo dejar a otras personas.				
12. Por favor, ¿completarías esta tabla para terminar?				
DAFO Análisis dignosis:				Tus respuestas:
	D	DEBILIDADES	<p>Son las limitaciones internas de la escuela que tienen capacidades para no alcanzar los objetivos. Dos preguntas pueden ayudar a realizar este análisis:</p> <p><i>¿Qué no podemos conseguir?</i></p> <p><i>¿Qué podemos hacer mejor?</i></p>	<p>Aumentar el número de profesorado. Nos viene dado y supone una limitación para una atención más individualizada.</p>
	L	LIMITACIONES	<p>Son factores externos que pueden dificultar la consecución de una educación de calidad. Evitables en caso de detección precoz. Algunas preguntas clave:</p> <p><i>¿Qué nos impide trabajar?</i></p> <p><i>¿De dónde nos vienen los límites?</i></p>	<p>No está en nuestra mano hacer todas las obras de mejora de espacios que nos gustaría.</p> <p>El aumento de matrícula cada curso escolar, unos 100</p>

Partes fuertes	F	FORTALEZAS	<p>Son facultades internas que pueden ayudar a la escuela a conseguir sus objetivos. Algunas preguntas clave:</p> <p><i>La mayoría de los profesores son hijos.</i></p> <p><i>¿En qué somos muy buenos?</i></p>	<p>El profesorado que puede repite en el centro, aunque sea interino. Eso ha sido una ventaja en la organización</p> <p>Somos buenos en la organización del centro y en apostar por la inclusión y la convivencia.</p>
	P	POSIBILIDADES	<p>Factores externos que la escuela puede utilizar en beneficio propio. Algunas preguntas clave:</p> <p><i>Educación para la adaptación del contexto a las necesidades familiares y sociales actuales</i></p> <p><i>Capacitación para el acceso a la Administración educativa.</i></p>	<p>La estrecha relación con el ayuntamiento de Aranguren y todos sus servicios.</p> <p>Las sesiones de apoyo para alumnado desfavorecido organizadas con la colaboración de la Upna</p>

Plantilla DAFO: Jaione Apalategi Begiristain, 2020, creado para este TFG

Taula 44: Luzaide ikastetxeko zuzendariaren erantzunak

 <p>upna Universidad Pública de Navarra Nafarroako Unibertsitate Publikoa</p>
<p>Curso: 2019-20</p> <p>Trabajo fin de carrera:</p> <p><b>COMPARATIVA ENTRE LA DIRECCIÓN DE ESCUELAS DE ÁMBITO RURAL Y URBANO</b></p> <p>Alumna: Pagoa Iriarte Villanueva</p> <p>Directora-tutora: Prof. Dra. Jaione Apalategi Begiristain</p> <p>CUESTIONARIO para el equipo directivo del centro educativo.</p>
<p>Preguntas:</p>
<p>1. ¿Cuántos años lleva trabajando de profesora?</p>
<p>23 años</p>
<p>2. ¿Cómo ha llegado al equipo directivo?</p>
<p>Nombramiento extraordinario, nombrada directamente por inspección</p>
<p>3. ¿Desde cuándo está en el equipo directivo?</p>
<p>10 años</p>
<p>4. ¿Qué cargo del equipo directivo ocupa ahora?</p>

Pagoa Iriarte Villanueva

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director. Jefe de estudios. Secretario.</li> <li>Otro...</li> </ul>	
5. ¿Crees que la carga de trabajo es igual entre cargos?	
Al ser escuela unitaria sólo hay un cargo pero el trabajo de tres, por lo menos.	
6. ¿Ha notado matizaciones entre la normativa Loe (2006)* y la Lomce (2013)* <sup>40</sup> en el desempeño del cargo de director de Navarra?	
Sí, aumentó la responsabilidad de la dirección con respecto al Consejo Escolar	
6 bis. En cuanto al cargo de director en Baja Navarra en la escuela de Arnegui, ¿ha apreciado matices entre los reglamentos de Loi Fillon (2005)** y Loi Peillon (2013)** <sup>41</sup> ?	
7. ¿Cuántos años lleva trabajando en escuelas rurales y/o urbanas?	
13 años en escuelas urbanas 10 años en escuelas rurales	
8. ¿Has estado en el equipo directivo de una escuela rural? Si	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué escuela? C.P. Luzaide</li> <li>• ¿Tamaño? Unitaria 9 años y este curso 2 unidades</li> <li>• ¿Nivel de enseñanza? E.I y E.P.</li> <li>• ¿Cargo en el equipo directivo? directora</li> </ul>	
8 bis. ¿Has estado en el equipo directivo de las escuelas urbanas? No	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué escuela?</li> <li>• ¿Tamaño?</li> <li>• ¿Nivel de enseñanza?</li> <li>• ¿Cargo en el equipo directivo?</li> </ul>	
9. ¿Al ser director te obligaron a recibir alguna formación especial?	
No fue obligatoria, fue voluntaria	
9 bis. En el caso de Arnegui, ¿hiciste las oposiciones de director o has recibido otro tipo de formación?	
10. ¿Dónde y cuántas horas de formación fueron? ¿Fue útil esta formación?	
Del Gobierno de Navarra: muy alejada de la realidad de la escuela rural, no me ayudó. Por mi cuenta (on-line): a través de las direcciones de otros centros del entorno	
11. ¿Seguirías siendo director/a durante tu profesión de profesor/a?	
No, la carga de trabajo y de responsabilidades no compensa.	
12. Por favor, ¿completarías esta tabla para terminar?	

<sup>40</sup> \*Loe: Ley Orgánica de educación

\*Lomce: Ley Orgánica para la mejora de la calidad de la educación

<sup>41</sup> \*\* Loi Fillon: Loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école

\*\* Loi Peillon: Loi d'orientation et de programmation pour refondation de l'école de la république

DAFO Análisis dignosis:				Tus respuestas:
Partes fuertes	D	DEBILIDADES	<p>Son las limitaciones internas de la escuela que tienen capacidades para no alcanzar los objetivos. Dos preguntas pueden ayudar a realizar este análisis:</p> <p><i>¿Qué no podemos conseguir?</i></p> <p><i>¿Qué podemos hacer mejor?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de tiempo de coordinación</li> <li>- Falta de tiempo de creación de material adaptado a los distintos grupos (cada año distintos y con varios niveles)</li> <li>- Falta de tiempo para hacer programaciones adaptadas a la realidad lingüística.</li> </ul>
	L	LIMITACIONES	<p>Son factores externos que pueden dificultar la consecución de una educación de calidad. Evitables en caso de detección precoz. Algunas preguntas clave:</p> <p><i>¿Qué nos impide trabajar?</i></p> <p><i>¿De dónde nos vienen los límites?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislación rígida que no tiene en cuenta la realidad socioeconómica del entorno.</li> <li>- Realidad social del entorno (despoblación)</li> <li>- Actuaciones parcelarias, sin tener en cuenta la globalidad de la situación.</li> <li>- Criterios economicistas priman sobre el resto.</li> <li>- Cambio de profesorado</li> </ul>
	F	FORTALEZAS	<p>Son facultades internas que pueden ayudar a la escuela a conseguir sus objetivos. Algunas preguntas clave:</p> <p><i>La mayoría de los profesores son fijos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación alumnado-profesorado</li> <li>- Relación escuela-familia</li> <li>- Implicación de la Comunidad Educativa</li> </ul>

	P	POSIBILIDADES	<p>Factores externos que la escuela puede utilizar en beneficio propio. Algunas preguntas clave:</p> <p><i>Educación para la adaptación del contexto a las necesidades familiares y sociales actuales</i></p> <p><b><i>Capacitación para el acceso a la Administración educativa.</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidad cohesionada y dispuesta e identificada con el centro.</li> <li>- Administración local cercana.</li> <li>- Servicios públicos de la zona: cercanos y conocedores de la realidad socio-económica y cultural.</li> </ul>
--	---	---------------	---	--

Plantilla DAFO: Jaione Apalategi Begiristain, 2020, creado para este TFG